[带书脊新修订版]

德鲁克经典管理案例解析

Management Cases

(Revised Edition)

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

[美]·德鲁克 著

约瑟夫 A. 马恰列洛 (Joseph A. Maciariello) 修订

机械工业出版社

COAY Books

目录
Content

- 译 者 序
- 推 荐 序
- 前 言
- 目 录（1）
- 目 录（2）
- 第一篇 管理的新现实（1）
- 第一篇 管理的新现实（2）
- 第二篇 企业的绩效（1）
- 第二篇 企业的绩效（2）
- 第二篇 企业的绩效（3）
- 第二篇 企业的绩效（4）
- 第二篇 企业的绩效（5）
- 第三篇 服务机构的绩效（1）
- 第三篇 服务机构的绩效（2）
- 第三篇 服务机构的绩效（3）
- 第三篇 服务机构的绩效（4）
- 第三篇 服务机构的绩效（5）
- 第三篇 服务机构的绩效（6）
- 第三篇 服务机构的绩效（7）
- 第三篇 服务机构的绩效（8）
- 第三篇 服务机构的绩效（9）
- 第三篇 服务机构的绩效（10）
- 第三篇 服务机构的绩效（11）
- 第三篇 服务机构的绩效（12）
- 第三篇 服务机构的绩效（13）
- 第三篇 服务机构的绩效（14）
- 第三篇 服务机构的绩效（15）
- 第三篇 服务机构的绩效（16）
- 第三篇 服务机构的绩效（17）
- 第三篇 服务机构的绩效（18）

- 第三篇 服务机构的绩效（19）

译者序

Management Cases

彼得·德鲁克教授是世界级管理大师，他的学术思想在国际管理学界占有举足轻重的地位，对学界和业界具有非凡的影响力。他凭借自己对管理学的独到见解，高度提炼并撰写、修订了50个企业组织和非营利性组织的管理案例，从管理的新现实、企业与服务机构的绩效考评、高效率的工作与有成就的员工、社会影响与社会责任、管理者的工作与职责、管理技能、创新与创业、管理组织、对个人的新要求等角度，为我们再现了管理者在实际工作中面临的典型情景、需要解决的典型问题和需要做出的典型决策，以帮助读者更好地洞察组织及其中的人际行为的复杂性。

管理案例的最大特点是典型性，本书正是这一特点的集中体现。所谓典型性，是指案例具有一般性意义，能够脱离具体的时间、地点、人物而存在，可以推广到其他类似的情形，具有举一反三的作用。读者在阅读案例时，既是在欣赏故事，又不只是在欣赏故事。故事可能会很精彩，时刻都能够吸引我们的注意力，但不一定会引发我们的思考和想象。而案例不同于故事之处便在于案例必须引发读者的深入思考，尤其是要引导读者去思考、探究、剖析作者提出的那些问题。而且，更重要的是，读者的思考应该是开放的、发散的、多视角的，案例思考题也不应局限于现成的标准答案。这对作者的构思和写作提出了更高的要求，德鲁克无疑在此为我们树立了光辉的典范。

为了表达的需要，编写者在案例故事情节的展开过程中适时加入了一些戏剧化的描述，以更好地服务于案例分析，“大处不虚构，小处不拘泥”，这可以说是德鲁克的案例创作风格，我愿以此与同仁分享。

在本书翻译过程中，招商银行成都分行的郭徽、深圳华为技术有限公司的杨洁、四川移动通信公司的刘洪丽等参与了部分案例的初译工作，重庆大学贸易与行政学院的赵红、四川大学经济学院的谢关

平、四川大学出国培训部的陈春发、宁波银行杭州分行的翁丽芳、内蒙古科技大学的云菲、西南交通大学经济管理学院的霍明和卫爽、西南交通大学公共管理学院的焦颖等参加了部分译稿的校对工作。全书由西南交通大学经济管理学院博士生导师、副教授高增安负责最后统稿、审定。华章公司的策划人员、编辑、出版人员更是为本书的顺利出版做了大量艰苦细致的工作。在此，谨向他们表示由衷的谢意！

本书既可用做高等院校相关专业的教学辅助材料，也可用做培训教材或者业界人士的案头参考资料。如读者朋友发现译文中有疏漏、谬误之处，恳请不吝赐教，以便我们再版时予以修订。

高增安

推荐序

Management Cases

严谨性与实用性

客观的事实是，没有人能够取代德鲁克，他是独一无二的。他是天才，绝无仅有，举世无双；他是大师，是上帝的造化；我们在努力效仿他。对我们来说，他的美，正如著名物理学家牛顿所言："我们这些侏儒很幸运的是能够站在巨人的肩膀上，因而比巨人看得更远。"

我与德鲁克有着长年的交情。最初，我的导师道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）为我引见了德鲁克。当时我刚从麻省理工学院（MIT）博士毕业，他就介绍我们相识，我们从此成了朋友。事实上，当1980年我第一次去南加利福尼亚时，德鲁克就和他的妻子多丽丝（Doris）住在克莱蒙特。我到达加利福尼亚不久，德鲁克就打来电话，邀请我共进晚宴。我们一起度过了一下午，然后和德鲁克一家共进晚餐。

我和德鲁克的交往总是妙趣横生，因为我感觉我就像他的弟弟，而他就像一位比我大20多岁的大哥。我总是设法寻求他的充分赞许，但是他总会提出自己的不同见解。尽管他彬彬有礼、做事尽心尽责，但他太直率了，所以，我们相处得总是很有趣。他只会简单地说："嗯，可是，沃伦……你弄错了。"德鲁克老是把我弄得紧张不安。

我想围绕"工商管理教育在哪里"这个问题来谈论本书。在我看来，思考"作为工商管理教育者意味着什么"，尤其是在MBA教育层次上，会让我们度过一段不可思议的美妙时光。有许多人一直在写作，也有许多人一直在争论，而他们的工作中的绝大多数其实都是不相关的。想一想工商管理教育所取得的巨大成功：单是过去５年来，其增长率就达到了124%。当然，这一增长率并不意味着什么。但是，1959年，当麻省理工学院率先开办工商管理博士教育项目时，著名的《福特基金会报告》（Ford Foundation Report）发表了，它改变了商学院

的发展方向，从而改变了商学院，这不仅是因为福特基金会发布了一份报告，还因为它为商学院提供了巨额的资金。

我从事工商管理教育已有多年，在多年的工作中我发现严谨性（rigor）和实用性（relevance）总是一对矛盾。每一所专业学院，不论是法学院、商学院还是医学院，都在致力于解决实操人员与研究人员之间的矛盾——这可能是极富有创造性和建设性的一对矛盾。

这是个老生常谈的话题，我记得，当我20世纪50年代末60年代初刚开始我的职业生涯时，哈佛商学院（HBS）有一位非常著名的管理学教授，名叫霍华德·雷法（Howard Raiffa），他是一名数学家和统计学家。当时，他闻名遐迩，获得了许多荣誉。他的研究领域是决策模型，并因为雷法决策模型（Raiffa Decision Model）而出名。一天，他接到了斯坦福大学非常具有吸引力的邀请，便找到哈佛商学院的院长说："我接到了斯坦福很诱人的邀请，但我拿不定主意。"乔治·贝克（George Baker）院长回答说："霍华德，你为什么不用你自己的模型分析一下呢？"霍华德答道："你说得对，但此事至关重要！"在学术上，严谨与实用性的冲突是一个非常现实的问题，正如这一轶事所显示的那样。

《管理》（原书修订版）将由机械工业出版社出版，本书更侧重于理论阐述。

——译者注

德鲁克的《管理》（原书修订版）（Management:Revised Edition）在解决实用性问题的同时，确保了管理教育的严谨性。新版《德鲁克经典管理案例解析》更注重实用性，因而弥补了《管理》（原书修订版） 的不足，使之臻于完美。德鲁克的这两本经典著作的修订版，为学生和21世纪的管理者很好地解决了严谨性与实用之间的矛盾。

沃伦·本尼斯

2008年2月于加利福尼亚州洛杉矶市

前 言

Management Cases

本书50个案例全部针对具体的情景、具体的问题、具体的决策，每一个案例都具有典型性，都是企业组织和公共服务组织中相当常见的。它们全是特定的管理情景、特定的管理问题和特定的管理决策，也就是管理者不得不面对的情景、不得不解决的问题、不得不决定的事情。它们是每一名管理者通常都要面对的典型情景、典型问题和典型决策，也是今天的管理者和学生明天很有可能要面临的情景、问题和决策。所以，无论是学生还是老师，都应该将其作为案例来研究，并随时问自己："此情此景下，我该怎么办？"

所有案例都按照《管理》（原书修订版）的结构，分为10个部分：

1 管理的新现实

2 企业的绩效

3 服务机构的绩效

4 高效率的工作与有成就的员工

5 社会影响与社会责任

6 管理者的工作与职责

7 管理技能

8 创新与创业

9 管理组织

10 对个人的新要求

每个案例都有一个焦点。正如每种管理情景、每个管理问题、每个管理决策一样，每个案例都同时涉及组织和个人。每个案例都可以出于一个主要的意旨或者目的去阅读、讨论并使用。阅读、讨论、使用每个案例的目的，正是为了洞察组织及其中的人际行为的复杂性。

所有案例都取自真人真事，既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把课本中学到的信息和事例转变成自己习得的真实知识。

彼得·德鲁克

目 录（1）

Management Cases
译者序
推荐序（沃伦·本尼斯）
前言
第一篇管理的新现实
案例1柳韩—金佰利公司的新范式：
尊重人的尊严
第二篇企业的绩效
案例2我们的业务是什么
案例3什么是成长型公司
案例4一家成功的小型跨国公司
案例5医疗保健成为一个行业
第三篇服务机构的绩效
案例6大学艺术博物馆：
确定宗旨和使命
案例7美国农村发展研究所能解决印
度失地贫民的问题吗
案例8蒙特希里尔大学的未来
案例9水博物馆
案例10水资源利用委员会应该
建造博物馆吗
案例11满足社会服务部门日益
增长的需求
案例12阿丽莎州立学院的困境：
能力与需求
案例13医院的“产出”是什么

案例14医院的成本控制
第四篇高效率的工作与有成就的员工
案例15工作简化与市场营销高级主管
案例16陆军后勤部
案例17如何分析和安排知识性工作
案例18能不能学会管理下属
案例19怎样为“没前途”的工作
岗位配备员工
案例20医院里的新培训主管
案例21你是“我们”中的一员还是
“他们”中的一员
案例22中西部金属公司和工会
案例23卡雅克空军基地的安全问题

目 录（2）

第五篇社会影响与社会责任
案例24从企业形象到品牌形象：柳韩—
金佰利公司
案例25印第安纳州布莱尔镇的
皮尔利斯淀粉公司
第六篇管理者的工作与职责
案例26阿尔弗雷德·斯隆的管理风格
案例27林肯电气公司服务型员工
和知识型员工的绩效开发系统
案例28德州仪器公司的内外部
目标协调
案例29你能搞定你的老板吗
案例30罗斯·安博内斯与边境国民银行
案例31一次失败的提拔
第七篇管理技能
案例32林登·约翰逊的决策
案例33新来的出口部经理
案例34精神失常的初中校长
案例35商业决策的结构
案例36企业的控制面板
第八篇创新与创业
案例37研发战略与商业目标
案例38谁是实验室里最聪明的仓鼠
案例39英特尔的安迪·格鲁夫：
从创业者到首席执行官
案例40乔达克—格雷特巴奇体内

植入起搏器
第九篇管理组织
案例41无敌人寿保险公司
案例42一次失败的收购
案例43商业银行的组织结构
案例44环球电气公司
案例45制药行业的研究协调
案例46暴虐专横的后果
案例47公司规模大有什么好处
第十篇对个人的新要求
案例48首席执行官的职能
案例49德鲁克的学校改革思想
案例50你希望人们因为什么

第一篇 管理的新现实（1）

柳韩—金佰利公司的新范式：

尊重人的尊严

由《华尔街日报亚洲版》（The Wall Street Journal Asia）发起成立的由人力资源咨询公司翰威特（Hewitt Associates）在2003年发布的“亚洲最佳雇主”榜上，将柳韩—金佰利公司（Yuhan Kimberly，YK）列入了前10名。柳韩—金佰利公司的公共关系经理Seung Woo Son先生将公司的成功归功于公司的企业文化。

本案例由德鲁克与伊藤雅俊管理研究生院的Min S Shin编写，约翰A 马恰列洛教授校订，原始资料出自于柳韩—金佰利有限公司总裁Kook Hyun Moon。

柳韩—金佰利公司的企业文化来自于其创始人Il han New博士的经营哲学，其五条商业准则分别是“尊重人”、“满足顾客需求”、“履行社会责任”、“创造价值”和“以创新为导向”。

本案例说明了柳韩—金佰利公司的第一条准则“尊重人”对公司成功的影响。简单说来， 第一条准则意味着柳韩—金佰利公司并没有将员工看做是生产的原材料（也就是经营成本），而是将员工看成是能够与公司共同成长的家庭成员。

“四人一组/两班倒制度”和“终生学习模式”是柳韩—金佰利公司运用第一条商业准则的结果。柳韩—金佰利公司认为，这条准则直接关系到公司是否有较高的生产效率，如图1 1所示。

·德鲁克经典管理案例解析

第一篇管理的新现实·

图1 1“尊重人”金字塔

大多数观察家认为，柳韩—金佰利公司在经营上的成功可以部分归功于其对“尊重人”这一基本原则的运用。

柳韩—金佰利公司的前任首席执行官兼总裁Kook Hyun Moon坚信组织重组和大规模裁员都已经过时了，并且是毫无成效的做法。他坚持主张在现代的商务环境中，大多数领导者都没有理解投资于员工发展的这种新做法是组织能够接受的、最有益于公司的。

第一篇 管理的新现实（2）

四人一组/两班倒制度

导致柳韩—金佰利公司采用“尊重人”这一准则的事件之一是，在20世纪90年代（大约1997~1999年）亚洲金融危机期间，公司需要在大约6个月的时间内关闭几条生产线。

在此期间，柳韩—金佰利公司的运营时间减少了一半以上。组织重组似乎成为柳韩—金佰利公司解决此问题的唯一方法。但是，谈论重组事宜，必定会引起劳工和管理层之间的关系紧张。

在劳动力队伍中，将近40%的人员是“多余员工”。对大多数企业来说，劳动力过剩就意味着大量裁员。然而，Moon先生却提出了一种创新性的解决方法。

Moon先生提出了“工作分享制”的思想，用此来取代大量裁员，这一套系统被称为“四人一组/两班倒制度”。这种制度可能会带来更加严重的财务困难，因为它的实施实际上会增加企业的运营成本。然而，Moon先生认为，遵循柳韩—金佰利公司的用人原则，不要让任何一位员工下岗，这一定会克服成本增加带来的影响。

起初，员工们都很反对这种制度，因为他们担心减少加班工资会导致其收入下降。然而，随着亚洲金融危机的加剧，员工们开始接受这一新制度了。

在这一制度下，一组人上白班，从早晨7点干到晚上7点，另一组人上夜班，从晚上7点工作到第二天早晨7点，4天一轮换。4天后，另一队人来接着轮班，之前的两组人放假4天（3天休息，1天带薪培训，见表1 1与图1 2）。

表1 1四人一组/两班倒排班表

周一周二周三周四周五周六周日周一周二周三周四周五周六周日

A组白班白班白班白班培训休息休息休息夜班夜班夜班夜班休息休息

B组休息休息休息休息白班白班白班白班休息休息休息休息夜班夜班

C组夜班夜班夜班夜班休息休息休息培训白班白班白班白班休息休息

D组培训休息休息休息夜班夜班夜班夜班休息休息休息培训白班白班

图1 216个工作日周期

“四人一组/两班倒制度”几乎立刻显示出其积极效果。一方面，员工们实现了生产力的巨大飞跃；另一方面，他们也能得到足够的休息时间，因此体力能够得到完全的恢复；另外，还有时间进行连续培训和学习。柳韩—金佰利公司在这样做的时候，完全不用停止生产。

实施这一制度使公司的会计收入成倍增长，从1996年的3 32亿美元增长到2003年的7 04亿美元。同期，公司净收入也增加了6倍，从1 440万美元增加到9 040万美元。但是，最初的工作分享制使员工每年的个人工作时间减少了150个小时，薪资减少了6%。

终生学习——范式转换

柳韩—金佰利公司在初级和高级计算机技术、外语以及与工作相关的技能方面，为员工提供了企业内部培训，费用由公司承担。柳韩—金佰利公司也鼓励员工在工作场所之外加强学习，公司将为其支付70%的费用。执行这套新做法，逐渐在员工中形成了“终生学习模式”。Moon先生坚信，必须通过不断学习，将体力劳动型员工转变为知识型员工。反过来，知识型员工只有不断产生新的想法，才能在工作中独当一面。

在实施这一体制的以后几年中，每年来自员工的改进和革新建议数目增加了1 200条。

从第二年开始，新的范式提高了员工们的劳动生产率水平和绩效工资水平。结果，员工们的薪资都比这套体制刚开始实施的时候高了很多。由于实施成效给人留下了深刻的印象，这一创新模式被认为是

成功的，因为它不仅增加了就业机会，而且提高了劳动生产率，拓展了工人的知识面。

问题

在人的本性中，有哪些因素决定了柳韩—金佰利公司轮班制度的成功？如果柳韩—金佰利公司的体制非常富有成效并且有利可图，那为什么没有被更广泛地推广运用呢？以你熟知的公司为例，说明有哪些因素阻止了这一体制的运用。

第二篇 企业的绩效（1）

第二篇

Management Cases

企业的绩效

案例2

Management Cases

我们的业务是什么

比

尔·卡拉汉（Bill Callahan）从记事起就在一家零售店工作，实际上他就生活在那里。他的父亲在费城南部拥有一个很小的鲜肉摊，比尔孩提时代就在市场里玩耍。当他能拿起扫帚的时候，就开始在那里工作了。他平时去上学，周末在市场里工作；当他入伍参军的时候，他发现自己几乎就要经营一个小卖部了。比尔喜欢在那里的每一分钟——事实上，他的理想是拥有一家大型超市，里面所有的收银机都一直响个不停。

8

比尔知道，在他八九岁的时候，他就想拥有一家连锁店——从20世纪60年代中期他退役的那天起，他就开始为这一目标努力了。同时，他也知道，他的连锁商店必须与众不同。因为比尔清楚地知道，一个成功的零售商店需要些什么。他认为："零售商们的商品都是同质的，没有谁的更好或者更与众不同。它首先要做的就是，让人们愉快、和睦地购物；其次，零售店应当成为人们喜欢工作的地方，成为员工们能够满足自我需要的地方。"比尔·卡拉汉的话一共有三层含义：首先，连锁商店的数量应该不超过多少家。比如，不超过一位所有者兼管理者能够管理的数量，我说的管理是指频繁地巡回视察和亲自控制。其次，每个商店都必须有核心竞争力，就是拥有使自己区别于其他同类商店的东西。最后，每个商店的核心人物——经理和部门

经理，都应该在商店中拥有个人股份。卡拉汉的第一个店铺是一个中等规模的超市，位于一座城市的郊区；因为之前的店主破产了，租金非常便宜。在3个月的时间内，卡拉汉商店的生意非常火爆，门庭若市。卡拉汉说：“我所做的一切，归结起来就是找到超市能够追求卓越的领域——肉食品和土产品，因为其他所有商品都是由厂商负责包装的。所以，我亲自管理肉食品和土产品部门，直到这两个部门都表现得非常出色。然后，我就开始思考如何区别于其他小商店——我在我的超市里首先设立了花卉植物区。这完全改变了商店的外观和吸引力，同时花卉植物部也为商店带来不少利润。最后，我知道了为什么人们会成为商店的回头客，因为他们喜欢我们对待他们的方式。所以，我特别强调‘友好、友好、再友好’，直到每一个员工都树立了这样的观念。”商店开张9个月后，卡拉汉开了第二家店。他让位给新商店的经理，并且将非常可观的利润份额分给他的继任者，把稍少一些的利润分给部门经理们——甚至连收银台的女员工都要参与利润分成。在3年的时间里，卡拉汉在这座城市内开了11家商店。

随后，卡拉汉并没有开设更多的超市，而是决定开创一种新型连锁店——花卉商店连锁。他重复着既有的经营模式，之后又转向家政服务中心，为自己动手型（DIY）业主提供服务，还在店内添置了手工工具和小型电动工具。他的下一个冒险则是创建贺卡连锁商店——这种商店规模较小，周转率较高，而且只有一个人经营。在他开设第一家商店之后的30年，比尔·卡拉汉兼并其他企业，成立了卡拉汉联营公司，旗下一共有4家连锁店，44个商店，营业额超过1 5亿美元。每一家连锁店的总经理都是从连锁店的收银员或者营业员提拔起来的，他们通过自己的努力成为了商店的管理人员。一位财务主管和一位人力资源主管（都是从基层干起的前任连锁店总经理）与卡拉汉一起，组成了公司的执行委员会。在卡拉汉联营企业中，每个连锁店的总经理只能分享很少一部分利润；但是，在他们自己的连锁店内，他们却能分享相当可观的利润。在他们之下的每个商店的经理，同样只能分

享整个连锁店的很少一部分利润，但却可以分得他们自己商店的相当部分利润。依此类推，只要工作超过18个月的员工，都可以参与某种形式的利润分享计划。

第二篇 企业的绩效（2）

·德鲁克经典管理案例解析

卡拉汉深信，公司要发展，就必须为员工提供晋升机会。同时，他也认为，每个连锁店都不可能涉及人们生活的方方面面，这就意味着每隔六七年就要寻找新的业务。于是，在1995年的秋天，他开始寻找他要进入的下一个领域。最后，他选择了两个最有前途的领域：一个是“户外服装店”——蓝色牛仔裤、长筒靴、西部牛仔衬衫等；另一个是快餐连锁，以牛排、烤牛肉、烤鸡等为特色。同时，他也知道，不管怎样，饭只能一口一口地吃，路只能一步一步地走。卡拉汉深深地感到，办企业是非常困难的。同时，他很清楚的是，最初的两三年内他必须投入大量的时间。

卡拉汉联营公司的政策是，执行委员会全体一致地制定公司的所有重大决策。过去，这在很大程度上都只是走形式——执委会成员都服从卡拉汉的领导。但是，当卡拉汉提出新的扩张计划后，他出乎意料地陷入了一片反对声中。大家一致认为，现在是应该组建一个新的公司的时候了。每个人也都认同，他们必须专心做好一个公司。事实上，每个人似乎都赞同这样的观点：卡拉汉选择的这两个领域充满了机遇。但是，有一半的人强烈反对涉足“时尚”领域（户外服装行业），另一半人则强烈反对涉足“个人服务”行业（餐饮）。

第一组人说：“我们了解食品和家庭日用品业务。我们的顾客都是家庭主妇和业主，‘户外服装’——这是由小孩子最先开始穿着的，它的风格、促销方式以及吸引力都是我们的专长。”另一组人主张：“餐饮不是我们所擅长的。我们知道如何把东西卖给别人，但是，餐饮业是推销服务和氛围的，还有如何烹饪食品、如何照料客人等，这些都不是我们感兴趣的。”

卡拉汉恼怒地叹了口气：“好吧，你们告诉了我，什么行业是我们不可以做的。但是，有谁能告诉我，哪些是我们应该做的或者必须做

的呢？你们都一致认可这两个领域的市场机遇。所以，我们需要思考的就是我们要做的、能做的和一致赞成的。”

问题

你应该如何去思考这些问题？

第二篇 企业的绩效（3）

案例3

Management Cases

什么是成长型公司

一

家历史悠久的面包厂，其产品遍布于一座大城市的各个角落，但在一次大型的公开交易中，它被一家私募股权公司收购了。在股市上，这家面包厂的股票售价是其收益的8倍，这家私募股权公司的报价为其收益的14倍，这是一个令人无法抗拒的价格。收购方用它自己的股票来支付，之后，该面包厂的售价达到其收益的24倍。因此，每个人都很高兴，或者说都应该很高兴。这家面包厂的主管是一个精力充沛的中年男子，他是1890年左右就开始经商的一位瑞典移民的孙子，他同意继续保留为期5年的合同。

收购在6个月之后完成，面包厂主管在纽约总部拜见了公司总裁。总裁说道："约翰，你知道的，我们每一个部门每年都要有10%的增长，并且投资至少要获得15%的税前收益。但是，你们部门的增长率一年只有1%或2%，并且只有7%的税前回报率，这跟银行储蓄账户的利率差不多。我们全体职员准备和你一起努力改变这种局面，使你的部门能够达到我们的增长和利润目标。"

面包厂的主管回答道："恐怕这会浪费他们和我们的时间。面包厂本身就不是一个成长型行业，人们并不会吃更多的面包和蛋糕；相反，收入越是增长，人们吃得越少。面包厂应该有内在的保护措施，以防止生意衰退；事实上，在真正严重的萧条时期，我们可能会做得很好。但是，我们的增长是不会快于人口增长的。至于利润，因为我们的工作有效率，所以我们实现了盈利。当然，我知道，我们需要更加有效地获取利润，这就需要大量地投资于新型自动面包烘房。至于

市盈率，我们从来就不认为它能为我们带来所需的资金。即使我们实现了自动化，我们的税前收益率最多也不会超过12%。”

总裁厉声说道：“这是我无法接受的！”面包厂主管答道：“我们所有的钱都在这个面包厂中，我们必须把自己家的钱抽出来，投到更有吸引力的行业中去。我承认，这正是我们乐于被你们收购的原因，也是我们所有的人立刻抛售你们公司股票的原因，还是我很愿意你们全部接替我的用工合同的原因。如果您想将一个面包厂运作成一个成长型公司，您最好把我炒了——我可不知道该怎么做。”

问题

对于盈利低于最低资本成本、无法募集到所需要的资金用以提高资本效率的公司，人们会满足吗？如果人们不会满足于此，那需要做些什么呢？有人说这种企业无法达到15%的利润水平，又有人说如果市场已经存在，那么赚取利润以吸引必要的投资就是管理者的职责。这两种说法，哪一种是正确的？或者两种都是错误的，两种都是正确的？

第二篇 企业的绩效（4）

案例4

Management Cases

一家成功的小型跨国公司

人

们普遍认为，跨国公司都是大型企业。确实，较为普遍的界定跨国公司的标准是每年销售额至少为2亿美元。但事实上，有很多小型公司也运作得非常成功，只是因为它们很聪明地让自己不那么引人注目。

这里有一个成功的小型跨国公司，它名叫尤拉尼亚（Urania A G ）。这是一家瑞士公司，位于瑞士东部的格拉鲁斯（Glarus），一个比村庄大不了多少的小城。这家公司的历史非常独特，在20世纪60年代后期，尤拉尼亚公司被清算，事实上几乎破产。

故事要从克里斯蒂安·布伦奇利（Christian Bluntschli）说起，他现年已经90岁了。布伦奇利早年在苏黎世学习，后来当了一名工程师，20世纪30年代早期作为交换生到费城大学沃顿商学院（Wharton School）学习。他在那里获得硕士学位，继而攻读并最终获得了博士学位。他一回到瑞士，立刻就被商务大学（Commercial University）聘用了，这是瑞士的第一所商学院，位于圣加伦市（St Gallen）。他成为了一位非常成功和受人欢迎的金融学教授，直到20世纪60年代后期。之后，他以经济学家的身份来到瑞士一家大银行。但是，他发现自己很厌烦这份工作。当沃顿商学院建议他到费城加盟商学院的时候，他欣然接受了。

但是，在他辞职之前，银行总裁把他叫到办公室，然后说道：“布伦奇利，我想知道，你是否愿意承担一项特殊任务？我们给一家制作精密设备的小公司发放了一大笔贷款，这个公司叫做尤拉尼亚，位于格拉鲁斯。现在，我们拥有其35%的股票。这个公司目前似乎陷入了

困境。事实上，我怀疑它已经破产了。我们似乎应该清算它，但是，这个公司是那个贫困的农村地区最大的雇主。如果让它倒闭的话，之后的公共关系事务将会非常棘手。你能到格拉鲁斯去调查一下这家公司的情况吗？你还得告诉我们，你认为我们是否有必要援助这家公司。”

当布伦奇利到达格拉鲁斯后，他发现实际情况远比他预想的要糟糕得多。20世纪早期流行齿轨铁路，该公司一直是全球主要的齿轮供应商。但是，齿轨铁路已经过时了，被缆车和拖车所取代。尽管该公司拥有生产这些替代品的条件，但是从未试图出售过。它拥有庞大的服务人员队伍和巨大的零配件库存，以服务老式的齿轨铁路。在日本就有28个受过培训的工人为仅有的12个客户提供零部件供应和服务，但这12个客户都处于亏损状态并且都已经停止该项业务。尤拉尼亚公司的运营人员将他们自己所有的时间和公司所有的资金都花在了一系列广泛的领域。然而，它从来没有做过与专利权有关的事情。它的政策是，不涉足许可经营领域，只是自己制造产品。在拥有制造能力的领域享有专利权；但是，在不擅长的领域，则什么都没有做。

布伦奇利看见得越多，他就越沮丧。但是，他也非常兴奋，因为该公司已经在全球范围内建立了服务网络。最后他对自己说，“我可能是疯了”，然后他决定管理尤拉尼亚公司，这正是他想做的事情。他对银行的同事说：“这个公司的希望渺茫。要取得该公司的所有权，我该付你多少钱呢？”他还没有来得及从“疯狂”中恢复神智，就已经拥有了这家濒临破产的公司的一切，但没有营业额，没有营运资本，没有资产，而只有优秀的遍及全球的服务人员。

这仅仅是20世纪60年代的事情。今天，尤拉尼亚公司是世界上盈利能力最强的小型企业，它仍然只雇用了大约900人。但是，它引领着整个精密传动装置行业，特别是在专业交通运输工具方面，比如，电缆车、吊索、采矿用的无盖货车以及运送船舶和集装箱的专业运输工具等领域。实际上，它在全球大约30个国家设有加工厂，但都只生产

其销售的专利产品的一两个零配件。服务赚取的利润足够支付全球员工的工资。它的设备销售收入，已经减去支付给供应商的货款，实际上就是净利润。

·德鲁克经典管理案例解析

有人问布伦奇利是如何做到这一切，他微笑着说：“我只是做了件显而易见的事情，每本教科书上都能够找到。”

问题

你认为，布伦奇利做了哪些他的前任者、尤拉尼亚公司的管理层和他在银行的同事都没有做过的事情？

第二篇 企业的绩效（5）

案例5

Management Cases

医疗保健成为一个行业

某公司是所在国的主要制造商之一，一直是先进技术的领先者。它们在1985年就断定，未来主要的增长领域将在社区服务，而不是公司专门从事的“硬件”业务。公司确定的主要增长领域之一就是医疗保健，并专门成立了一个工作组来研究医院以及医院的管理、需求和发展方向等。工作组的首要任务是研究医院——但并不是要求其提供什么商业机会。要由工作组来判断哪些医院应该或者估计有可能会关注医疗保健，只有这样的医院才能提供商业机会。

经过一年的研究，工作组意识到，最好的了解医院的方法就是从事医院咨询。因此，组织了一小部分人从事医院咨询服务。很快，他们就成为了国内重要的医院咨询顾问，承揽了各类医院的大量咨询服务工作，并且做得很好。

同时，研究和设计“理想医院”的工作仍在继续。医院咨询机构已经非常成功并且收益颇丰。在这之后，工作组的人来到高层管理人面前说：“毫无疑问，我们都认为医院需要重组。事实上，对于医院，我们知道什么是错误的，什么又是需要的。我们可以设计这样一个医院，它能为患者提供价廉物美的看护服务。它与周围其他医院有很大不同。但是，我们认为，在几年之内，国家将考虑对医院实行重大改革；很明显，在目前的医疗系统中，医院正面对着严重的信任危机。”

第二篇企业的绩效·

“目前有三种可行的方法。我们能够为未来的医院设计硬件设施，这将需要大量的先进技术。这完全是公司能力范围之内的事情，也完全符合公司的传统。公司一直是为大批的工业和机构用户提供先进设

备的制造商。公司有可能拥有最好和最先进的设备，也知道如何很好地利用它们。”

“第二种方法是做医院的设计者和建造者。我们能够做通用公司（GE）和西屋公司（Westinghouse）在核反应堆领域做的事情，为政府和社区医院的董事会建造全科医院，之后再移交给它们去运作。这或许会更成功，因为我们能够改变医院落后、低效的组织结构，这是当今几乎所有医院都存在的问题。”

“最后，我们可以直接从事医疗行业。政府、卫生保健组织（HMO）、蓝十字协会以及保险公司这些第三方团体越来越多地为医院买单。换句话说，医院的运营费用是有保险保障的，医院的资本成本也是如此。因此，这是一个潜在的商业机会。我们能够接管医院，特别是在小型和中型社区中，那里缺少医院，因此对医院的需求很大。我们可以建立符合要求的医院，并且因为我们的硬件处于良好的市场垄断地位，我们可以在相当的资本回报率水平上运作医院。”

问题

为了理解每一种方法的意义，高层管理人员必须提出什么问题？需要考虑什么问题？要调查哪些事实？测试哪些数据？检验哪些假设和猜想？换句话说，在高层管理人员自己做出决策之前，需要知道或者至少需要讨论些什么？

第三篇 服务机构的绩效（1）

第三篇

Management Cases

服务机构的绩效

20

案例6

Management Cases

大学艺术博物馆：确定宗旨和使命

人

们在参观大学校园时，大学艺术博物馆总是必经之处，那些大型并且著名的大学常常以此为荣。长期以来，博物馆漂亮的新古典大楼一直是大学宣传画册封面照片的首选。

Etuscans，位于亚平宁半岛中部的古代城邦国家，后被古罗马吞并，以拥有独特文化而著称。——译者注

Pre Raphaelite，以1848年由三名年轻艺术家所创立的艺术团体而名命的油画学派。——译者注

1932年前后，一位校友将这栋大楼和一笔相当可观的款项捐赠给了大学，这位校友是学校第一任校长的儿子，那时他已经成为了一名非常富有的投资银行家。他还捐出了自己很小巧、精美、上乘的收藏品——一座伊特鲁里亚人

的雕像和一幅在美国独一无二的英国前拉斐尔派 油画作品。之后，他无偿担任博物馆的馆长，直到逝世。在他任职期间，他还为博物馆收集了很多藏品，主要是来自于其他大学校友。博物馆只购买了很少的展品。结果，博物馆的很多小收藏品良莠不齐。这位创始人除了向大学艺术史系的一些老师展示过博物馆的藏品外，没有向其他任何人展示过，那些老师都是他的私人宾客。

在20世纪40年代的后期，这位创始人去世之后，大学打算引进一位职业的博物馆馆长。实际上，这也是这位创始人与博物馆签订的捐赠协议中所规定的。随即，学校设立了一个专门委员会负责此事；同时，暂时由一个艺术史系的毕业生接管博物馆，这位毕业生对博物馆非常感兴趣，而且研究颇深。在开始的时候，她甚至没有头衔，更不用说工资了。但是，在接下来的30年，她一直在博物馆工作，直到晋升到博物馆馆长这一职位。但是，从第一天起，不论她的头衔是什么，她都在掌管着博物馆。她一接手，就立刻着手改革博物馆。她为博物馆的藏品编制了目录，她又开始向校友和学校的朋友们索要新的赠品，她为博物馆举办筹款活动。但是，最重要的是，科克霍夫（Kirkhoff）开始将博物馆管理整合到大学的工作中去。当办公室不够用时，她将博物馆的三楼提供给了艺术史系，作为其办公室。她改建博物馆大楼，在里面开辟了教室和新式设施齐备的礼堂。她集资建立了本国最好的一所艺术历史研究咨询图书馆。由于有国外筹集的贷款，她也开始围绕博物馆的藏品举办一系列专题展览。每一次展览，她都让学校艺术系的优秀教师撰写展品说明。这些说明迅速成为该领域里重要的学术文献。

科克霍夫小姐管理这座大学博物馆超过了半个世纪。但是，她终究抵御不住岁月的侵蚀。在68岁的时候，她患上了极为严重的中风，为此不得不退休。在她的辞职信中，她自豪地指出，由于她的工作，使得博物馆发展到了今天，并且拥有现在骄人的业绩。她写道：“我们的贡献并不逊色。除了我们应该享受的保险政策以外，我们没有向大学索要任何资金。在收藏领域，我们的藏品虽然少，但都是质地一流，并且具有非常重要的意义。重要的是，我们的博物馆正在被越来越多地使用。在我们的系列讲座中，大学艺术史系的教师为大学里的学生和老师开设了主修科目，经常吸引300～500人前来听课；如果我们能提供更多的座位的话，我们会有更多的听众。越来越多的参观者观看并研究我们的展品，其中大多数人是学校里面的。最重要的是，

在该大学里，博物馆提供的课程和研讨班已经广为普及，并且富有教育意义。”最后，她总结道：“我们非常成功地将艺术融入到大学主流的生活中去，同时，也将大学融入到博物馆的工作中去，这是我们国家的其他博物馆和其他任何地方都没有做到的。”

第三篇 服务机构的绩效（2）

·德鲁克经典管理案例解析

科克霍夫小姐强烈建议学校引进职业的博物馆长作为她的接班人。她写道：“博物馆现在太大、太重要了，因此，不能像45年前那样，托付给一个像我一样的外行。我们需要认真思考博物馆的发展方向、支撑基础以及未来与学校的关系。”

学校采纳了科克霍夫小姐的建议，迅速成立了一个专门委员会，在经过一年的找寻之后，委员会提出了一位大家都认可的候选人。这位候选人本身就是学校的毕业生，拥有艺术史专业的博士学位，并且在学校博物馆工作过。他的教学和管理记录非常良好，并因此成为了一座中等规模城市的博物馆馆长。在那里，他将一家古老、著名但非常沉闷的博物馆改变成了社区导向的、充满活力的博物馆，它的藏品被广为宣传，并吸引了大批的观众。

在2001年9月，新馆长在万众期待下风光地就任了。可不到三年就不那么风光地离任了，身后留下不胜唏嘘。他究竟是自动请辞还是直接被炒了鱿鱼，我们不得而知，但毫无疑问，劳资双方最终是不欢而散。

新馆长刚上任的时候，曾经宣布他把博物馆看做是一个“重大的社会资源”，旨在“向学术团体和公众提供博物馆丰富的艺术和学术资源”。当他在校报的一次采访中说这些话的时候，每个人都赞许地点头。但很快就很清楚的是，他所指的“社会资源”与学校师生所理解的并不相同。虽然博物馆一直“对公众开放”，但实际上，都是学校的人在使用博物馆，参加它的演讲、展览和频繁的研讨会。

新馆长上任后第一件事情，就是促进该地区公立学校师生到博物馆参观。他很快就开始改变展览政策。他不是举办很多小型展览，集中展示博物馆的大量藏品，并且创建学术目录，而是开始围绕“大家普遍关心的话题”举办“大众展览”，例如“古往今来的女艺术家”。他在报

纸、电台、电视上广为宣传这些展览会，尤其是在当地的学校中。不久，专门的公共汽车把学龄儿童带到了博物馆，曾经忙碌但安静的博物馆中挤满了中小学生。艺术史系的主任是一位非常具有学者风范的老人，当他通过大厅到办公室的时候，一群四年级的学生围住他，用水枪向他喷水，这使他非常不高兴，全体教职人员对因此产生的噪声和混乱也极为反感。

渐渐地，这位新馆长就不再自己筹划展览会了，而是从其他大博物馆引进巡回展览会，同时引入了他们的展品说明，而不是让学校教职员撰写文字说明。

显然，学生们的热情在最初的6～8个月后开始慢慢消退。在此期间，这位新馆长在某种程度上已经成为一名校园英雄。博物馆的课程和研讨会的出勤率急剧下降，晚上讲座的出勤率也一样。当校报的编辑在博物馆的一次新闻报道中采访学生们的时候，学生们一遍又一遍地告诉他，博物馆变得太嘈杂、太“轰动”，以致学生们都没法享受课程，没有机会去学习。

在2003年末的一次伊斯兰艺术展览使事态进一步恶化。因为博物馆几乎没有伊斯兰艺术品，因此，没有人评论这个巡回展览的展示品，它们是由有关方面按照非常优惠的条件提供的，而且还得到了一些阿拉伯国家政府非常慷慨的资金援助。接下来，在展览会开幕式上，馆长没有邀请大学自己的教员致礼节性的欢迎辞，而是邀请驻华盛顿的某一阿拉伯国家大使馆的文化专员发表演讲。据说，这位专员借此机会猛烈攻击以色列和美国对以色列的支持政策。一周之后，大学理事会决定组建一个主要由艺术史系的教师组成的顾问委员会，专门负责制定未来的展览和课程计划。于是，这位馆长在接受校报的采访时尖锐地抨击学校的教员，说他们是“精英分子”，但却很“势利”，还批评他们信奉“艺术是属于有钱人的”。6个月后，在2004年6月，他宣告辞职。

按照学校的内部规定，学校理事会要任命一个专项委员会。通常情况下，这只是一个形式。部门的负责人提交的部门提名人选，一般都会被委员会批准并得到任命。但是，在接下来的学期开始的时候，学校任命专项委员会人选的事情变得“不平常”了。主持会议的院长感受到了房间里的紧张气氛，试图缓和一下，便说道：“很明显，上次我们挑选了一个不适合的人，这次我们必须好好努力。”

一位经济学家立刻打断了他。这位经济学家以平民论而出名，他插嘴说道：“我承认，上一个馆长并不是恰当的人选，但是，我坚信问题的根源并不在于他的个性。他一直努力做着自己需要做的事情，但正是这些事情让他陷入了困境。他试图让我们的博物馆成为社区资源，试图让更多的人，包括非洲裔美国人、波多黎各人、市区内学校的孩子们以及其他公众能接触到艺术，而这正是我们感到不愉快的原因。也许，他的方法并不是最恰当的，我承认，即使没有他的那些访谈，我也可以做到。但是，他尝试做的事情是正确的。我们应该致力于继续执行他所推行的政策，否则，我们就真的像他攻击我们的那样，是‘势利’的‘精英分子’。”

第三篇 服务机构的绩效（3）

一位来自艺术史系的委员会成员，平常沉默寡言，彬彬有礼，此时却突然打断说："胡说八道！我们的前任馆长和'与众不同'的同事们希望博物馆成为社区资源，对于这一点，我觉得毫无任何意义。首先，这没有必要。这座城市拥有世界上最大、最好的博物馆，并且运作良好。其次，在我们这里，既没有大范围服务公众的艺术资源，也没有财政支持。我们可以做一些不同但同样重要、同样独一无二的事情。我们的博物馆是这个国家唯一的，也许在世界上都是独一无二的，它完全与学校、教育机构融为一体。我们正在使用它，或者说，至少我们在过去的几年内一直在使用它，把它作为我们学生的重要教育资源。我们的博物馆把本科生引领到艺术的殿堂，这是其他的博物馆做不到的。我们所有人，除了从事学术研究工作外，还在从事教学工作，但我们授课的对象都是不想成为艺术家或艺术史学家的人。我们给工程专业的学生上课，向他们展示我们的保护和修复工作。我们给建筑专业的学生上课，向他们展示古往今来建筑的发展史。尤其是我们给艺术专业的学生上课，他们来这里之前没有接触艺术的机会，他们通常更加享受我们的课程，因为他们是专业的，并不仅仅限于'艺术欣赏'。这是独一无二的，这也是我们博物馆能够做的、而且必须做的事情。"

数学系的主任批评道："我不认为这是我们真正应该做的事情。据我所知，博物馆是研究生院的一部分，它应该集中为艺术史学家完成自己的博士学业和科学研究工作提供服务。我强烈建议，将博物馆作为研究生尤其是博士生的学术研究场所，使它仅限于这方面的职能，而不要努力使它在校园内外变得那么'受欢迎'。博物馆最引以为傲的就是我们的教职员工和全国的艺术史学家们筛选出来的博士生制作的学术目录。这是博物馆的使命，但是，无论博物馆在学生还是在公众中'受欢迎'，都会对其完成这一使命产生负面影响。"

院长尽力让自己保持平静，然后说道：“这些都是非常有意义并且重要的意见。但我认为，这些可以等到我们知道谁是新馆长以后再决定。到时我们可以向他提出这些问题。”

教职员工中一位年龄较大的政治家说道：“院长先生，恕我不同意您的意见。在暑假期间，我和我国最大的博物馆之一的馆长——我们的老朋友、老邻居讨论过这个问题。他对我说：‘你们碰到的问题不是人事问题，而是管理问题。作为学校，你们并没有承担起制定博物馆的使命、方向以及目标的责任。当你们实际做这些工作的时候，无论哪个馆长都不会取得成功。这就是‘你们的’决策。事实上，在告诉馆长你们的基本目标之前，你们不可能找到一个合适的人选。我了解你们的前任馆长，并且知道他有些粗鲁，但如果一定要指责他什么的话，那就是，他在你们还没有制定基本的管理决策的情况下，就愿意承担这项工作。只有等我们知道了‘什么’需要管理、为什么要管理之后，讨论‘谁’应该去实施管理才是有意义的。”

这时候，院长意识到必须休会，否则争吵将不可避免。同时，他也意识到，在一个月之后的教职员会议之前，他必须查明问题并做出可行的决策。当天晚上，他在纸上写下了一系列的问题：

1 大学博物馆的宗旨是什么？

为研究生院艺术史专业的教员和博士生提供一个实验室？

为非艺术史系并希望在“自由教育”和书本教育之间寻求平衡的本科生提供一片“肥沃的土壤”？

为大学校园之外的城市社区尤其是学校提供服务？

2 谁是或者应该是博物馆的顾客？

正在接受职业培训，将来可能成为艺术史专业教师的研究生？

本科生或者整个学校的人？

城市社区公立学校的学生和老师？

还有其他的吗？

3 哪些宗旨是可以兼容并且可以同时满足的？哪些宗旨是彼此排斥、互相干扰的？

4 从以上的每一个宗旨来看，博物馆的组织结构、馆长的任职资格、博物馆与大学的关系分别要注意哪些问题？

5 为了制定明智的政策，我们还需要发掘潜在客户的更多需要吗？我们应如何做呢？

院长把这些问题分发给了教职员工，并且要求他们在下次学院理事会召开之前讨论和思考这些问题。

问题

你如何解决这些问题呢？这些问题找准了吗？

第三篇 服务机构的绩效（4）

案例7

Management Cases

美国农村发展研究所能解决

印度失地贫民的问题吗

本案例由Kim Jonker撰写，由William Meehan教授审校。本案例适用于课堂讨论，而不适用于说明在特定管理情景下的举措有效与否。

Copyright 2007 by the Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University All rights reserved No part of this publication may be reproduced，stored in a retrieval system，used in a spreadsheet，or transmitted in any form or by any means—electronic，mechanical，photocopying，recording，or otherwise—without permission of the Stanford Graduate School of Business(cwo@gsb stanford edu) Used by permission

在1999年11月，美国农村发展研究所（Rural Development Institute，RDI）的创始人兼所长罗伊·普罗斯特曼（Roy Prosterman）和执行总监蒂姆·汉斯坦德（Tim Hanstad）花了一个下午的时间，在会议室讨论RDI在印度扩展业务的利弊。他们一直都在争论这样一个问题——RDI是否应该凭借其过去长期以来成功的历史背景进入印度。从20世纪70年代初以来，RDI致力于确保全世界农村贫困人口拥有获得土地的权利，以此来消除贫困，并已取得了成功。RDI通过四种不同的工作完成它的使命：调查、改革规划、政策支持以及实施。事实证明，这些工作中最重要、最花费时间的就是改革规划，它要求RDI的代理律师在国外直接与发展中国家的政府一起工作，为农民设计土地分配方案。到今天为止，RDI成功地在全球40个国家开展了工作；值得注意的是，RDI尚未在印度开展事业。

印度蕴藏着巨大的机会。印度拥有世界上最多的贫困人口，在贫困和缺乏土地之间有着极为紧密的联系。然而，挑战与机遇并存，其中最主要的挑战在于政治上缺乏改革的意愿，而这正是改革成功的先决条件。普罗斯特曼和汉斯坦德权衡了风险和机会。

农村发展研究所〖*1〗

土地所有权对农村贫困人口的重要性

对于乡村贫民来说，土地是至关重要的财产——是收入、财富、安全和地位的重要源泉。为农村贫困家庭提供一小块肥沃的土地，会使这些家庭得到很多好处。这种好处将长期存在，并且会随着时间的推移而逐渐增加，它包括营养、健康、收入、经济安全、信用能力、自尊以及公共地位的改善。这些小块土地的面积足够打造一个小花园或者栽种一些树木，它们能够增加食品消费的质量和数量，从而改善整个家庭的营养和健康状况。小块的土地也能够提高一个家庭的收入和经济安全程度：土地能使他们在市场上销售农产品而产生盈余，满足家庭在紧急时刻的需要。作为附属担保品，土地甚至能够改善一个家庭的经济状况，能够提高一个家庭在投资或者危难时刻的信用能力。通过拥有土地所有权，农村家庭的自我形象和社会地位也能得到提高。对于整个社会福利来说，这个地位是非常重要的，因为它有能力提高家庭对农村政治的参与程度，从而帮助家庭在农村获得非正式的信贷来源。

为世界上的穷困人口消除贫困，土地所有权显得极其重要，正是这一点促成了RDI的创立。

RDI的起源

1965年，普罗斯特曼为了追寻他为减轻贫困而提供法律援助的梦想而离开了美国最好的律师事务所苏利文—克伦威尔（Sullivan and Cromwell），当时他正处于事业的上升阶段。他的早期工作是通过温和的土地改革，来为减轻贫困和平息怨恨提供创造性的方法。例如，在1967年，普罗斯特曼前往南越，探讨引发越南战争的潜在社会经济

问题是否可以通过向贫穷的佃户重新分配土地和向地主支付合理的赔偿金来解决。普罗斯特曼的观点引起了美国决策者的注意，他们正在寻找越南冲突的政治解决办法。很快，普罗斯特曼发现自己也陷入了这场战争，于是起草了立法条文来支持“耕者有其田”计划——该计划是由循化县（Thieu）政府在1970～1973年之间实施的，其主要内容是在湄公河三角洲内为100万佃农家庭提供土地所有权。虽然这对于制止战争来说太迟了，但是，这项计划使越共招募入伍的人数减少了80%，同时还将大米产量提高了30%。

多年来，RDI组织和它的计划都持续关注贫困人口的土地所有权问题。例如，20世纪90年代，在东欧国家，RDI致力于促进集体农场和国有农场的自愿解体，同时为家庭农场主建立长期的私人土地所有权——包括买卖权、抵押权和继承权。这些计划中最有代表性的就是将土地从公有变为私有，或者从公有变为长期的私人使用。为了跟上世界日益发展变化的步伐，RDI不断改变其计划，但是这么多年来，它的基本使命始终没有改变。

第三篇 服务机构的绩效（5）

·德鲁克经典管理案例解析

RDI的使命和运营

RDI的使命宣言是："RDI是一个非营利性律师组织，旨在帮助发展中国家的穷人合法获得土地所有权。"这个组织通过下列四种主要活动来完成自己的使命：调查、改革规划、政策支持以及实施(RDI的使命、愿景以及价值陈述见表7 1)。

1 调查RDI拥有大规模的调查队伍，能够深入到乡村一级采访贫困人口，同时也能进行案卷研究，有关研究成果被广泛发表。RDI的调查队伍广泛传播调查结果以及土地改革的最佳做法和土地所有权的好处。

2 改革规划

RDI在40个不同的国家考察了其土地改革运动，并且帮助其中的很多国家设计新的改革计划。丰富的经验使得RDI能够成为如世界银行、美国国际开发署（U S Agency for International Development，USAID）、联合国开发计划署、联合国粮农组织等国际组织的农村土地问题主要的咨询顾问。

3 政策支持

在它的政策支持工作中，RDI在扶贫问题上，把土地所有权的问题提到了最前面。普罗斯特曼和他的同事们使许多国家的领导人相信，通过切合实际的措施为贫民建立土地所有权或者相应的土地保障权，对于经济发展和预防暴力来说是非常重要的。这也可以扩展到在外国援助领域的主要捐赠机构。例如，由于RDI的努力，美国政府的"Millennium Challenge Agency"计划（这是一揽子对外援助计划）承认，乡村贫民的基本土地所有权是美国全球援助计划的基础之一。

4 实施实施极其重要。没有有效的实施，RDI的土地改革计划对农村贫困人口就没有帮助。然而，在实施过程中，RDI的影响力要弱

于在其他三方面工作中的影响力，因为许多援助组织和国际发展机构都有资格实施RDI的计划。因此，RDI常常将它的土地改革方案的实施工作外包出去，而只提供必要的指导和监督。

RDI的比较优势：全方位参与全过程

在关注土地问题的组织中，RDI是唯一四方面工作齐头并进、全方位参与整个过程的组织。其他很多组织都只是做其中的一两方面工作。多数的组织都会做调查；少数组织会做改革设计；许多组织会做支持和实施工作（后者往往是国际发展机构的事）。关注土地问题的其他组织中没有哪一个同时开展前三方面工作，更不用说第四方面工作了（表7 2是截至1999年从RDI计划受益者的统计数据）。

RDI倡导的民主土地改革

RDI在转变土地改革观念和论证其有效性方面影响非常大。民主土地改革遵循法律，同时运用和平的手段，为私人地主提供公平的征地补偿。民主土地改革也让土地接受者自由选择如何经营农场（选择经营农场的几乎都是家庭农场的农民，而不是集体或合作社）。例如，RDI所致力实现的1970~1973年间在南越的“耕者有其田”改革向湄公河三角洲地区的大地主支付8年期债券，作为将其土地重新分配给100万佃户的补偿，债券总价值相当于被分配土地总收成的2 5倍。这项改革被证明是非常成功的，20世纪80年代，越南共产党政府放弃集体农场，而在全国推广采用南方的家庭农场模式，其主要原因正在于此。随着该模式的不断发展，根据“支配权”原则，需要没收的土地越来越少。在中国，农民对他们已经占有的国有土地享有长期的基本权利。

当前的决策：美国农村发展研究所是否应当进军印度〖*1〗

印度的机遇

对RDI来说，印度极具吸引力，符合RDI进入一个国家的两个关键条件，目前却还未被开发。这两个条件分别是：巨大的潜在受益人群体和土地与贫穷之间的密切联系。作为世界上人口最多的两个发展中

国家之一，据1999年的统计，印度贫困人口的数量排在全球第一位。印度没有土地或只拥有极少量土地的农村家庭也是世界上最多的（6200万家）。此外，在印度，有没有土地和是否贫穷关系甚密。实际上，1997年，来自世界银行的一份报告显示：目前，在印度，没有土地最容易导致贫困，其影响力甚至超过了印度的种姓制度和文盲现象。基于以上的原因，普罗斯特曼和汉斯坦德认为，进入印度势在必行，他说："这种机会，会让那些致力于改造世界的非营利性组织的领导者们摩拳擦掌，跃跃欲试。"

第三篇 服务机构的绩效（6）

进军印度的风险与挑战

然而，这个“高回报”的机遇也伴随着相当大的风险与挑战。普罗斯特曼和汉斯坦德也在思索着怎样去面对和克服这些障碍。首先，他们担心的是“政治意愿”。在进入一个国家之前，RDI 首先要保证当地政府完全愿意配合并实施他们力荐的改革方案。汉斯坦德这样解释说：

我们一直在问自己这样一个问题，当地政府是否和我们站在同一条战线上？或者至少说，他们有没有表现出强烈的反对？据20世纪八九十年代的经验看来，印度官方一向不支持土地改革。比如说，在1999年世界银行举办的一次土地政策研讨会上，世界银行主管农村发展的官员表示：“我们不会对印度的土地采取任何措施，因为分歧太多，官方的支持太少。”

普罗斯特曼和汉斯坦德坚信，要得到印度官方支持还是有可能的，只不过这是一件极富挑战性的工作。

他们担心的第二点是资金问题。RDI没有用于印度的专项资金。能不能争取到资金，以确保他们在印度的活动能取得长足的发展，普罗斯特曼和汉斯坦德也不能保证。资金没有落实，这意味着，就算普罗斯特曼和汉斯坦德认为进入印度意义非凡，也未必能在那里待得长久。在印度的开支绝不会是一笔小数目，因为印度土地改革困难重重，必须要在当地建立一个办事机构。RDI至今还从未自己出资在目标国家建立过办事机构。进入印度，RDI需要有额外的资金，或者是把用于其他项目的资金挪用过来。这让RDI的大部分员工感到毛骨悚然，进入印度可能意味着饭碗都保不住了。

与此相反，将RDI宝贵的资源用在世界上的其他地方，会让员工们觉得更有安全感。比如说，在前苏联加盟共和国工作筹措资金就要

容易得多。RDI在前苏联开办了很多按诊疗收费（fee for service）机构，当时，大量的资金流入这个地区。汉斯坦德说道：

不再去考虑印度，继续待在前苏联国家，这应该不是一件难事。可是，还得考虑这一点：我们在前苏联国家的工作效果已经大不如前。虽然我们在前苏联国家得到了可观的成果，但是，能为RDI增值的领域都已开发。可是，印度就不一样了，它是一个巨大的尚未开发的市场，有着无限的潜力。

第三个挑战就是，必须做出较大的战略性调整，这样才能适应印度本土的环境。光看印度没有土地的人口数量，就知道它与其他的国家不一样。RDI曾在这些国家积极活动过，同样的方法并不适合印度。说得具体一点，印度有太多无土地的家庭，要进行土地改革，得把全国20%~40%的土地纳入进来。土地改革规定农场的面积为2~5英亩 ，这是RDI的惯例，亚洲很多国家历史上也这样做过。然而，这一切都是不可能实现的。这些数字迫使RDI减少受益人的数量，减少每个家庭拥有土地的面积，或者是在某些方面重新规划整个项目。并且，印度的28个州都有它们各自的地租规定，因此，RDI要面对的是来自各个阶层的参与者，并非只有一个核心决策者。

1英亩=0 004 046 9平方公里。——译者注

历史背景：RDI先前的关键决策

在他们权衡进军印度的决定时，普罗斯特曼和汉斯坦德也考虑到了RDI近期以来的关键性决策。回顾这些年来促使RDI一步一步走向高效运作的重要决策，他们意识到，面对机会，有得必有失，两者同样重要。

RDI始终关注在前苏联国家的使命

从资金的角度来看，RDI过去几年中的形势不太稳定，不过它还是想方设法挺了过来。1997年，在RDI的100万美元预算资金中，有70%都冒着巨大的风险，它们大都投向了俄罗斯。为何说是巨大的风险呢？因为RDI在俄罗斯运作的大工程都是风险极大的。在70万美元

中，绝大部分是来自哈佛大学国际发展研究所（Harvard Institute for International Development）的年度拨款，而这笔拨款又来自美国国际开发署。美国国际开发署给哈佛大学的拨款很有可能会大幅度降低，这也就意味着RDI收到的可用于前苏联国家的资金岌岌可危。

不过，1998年，RDI迎来了一个绝好的全额资助机会，这让RDI的收入大为改观。美国国际开发署的另一个承包商找到RDI，要求承揽在前苏联国家的城市土地改革项目。这对RDI来说，是一个全新的课题，因为时至今日，RDI所涉足的领域还仅限于农村事务。

不过，这是一个相当诱人的机会。一方面，它让RDI的收入渠道多样化起来；另一方面，在此过程中，RDI还可以利用以前在俄罗斯积累的经验。经过在俄罗斯的农村土地改革，RDI积累起了大量的专门技术，很多都可以直接运用于城市土地改革项目。不过，尽管如此，RDI还是投入了大量的时间与精力，认真研究城市土地改革到底能产生多大的影响。从这个角度来说，RDI等于是从头开始。普罗斯特曼和汉斯坦德担心，如果他们接手这个项目，RDI就会偏离它为农村贫困人口争取权利的宗旨。汉斯坦德这样说道：

在农村，要做的事情还很多……所以，我们最终还是拒绝了这一次进军城市的机会，因为这与我们的使命不相符。我们强烈地感觉到，原则上，我们不应当追逐资金。结果证明，这样的选择对RDI来说是正确的。我们最终在前苏联国家开展了农村土地改革，进展效果不错。这才是我们的使命。我们获得了很多按服务收费的机会，这样就解决了资金的后顾之忧，让我们全心全意地时刻聚焦于我们的使命。

规模太小，RDI放弃了在东帝汶的机会

RDI的评估方式很多，其中最重要的一项指标就是通过RDI的努力，有多少没有土地的人们最终能够获得土地所有权。因为RDI看中数量，规模无疑就成为它决定是否进入一个国家要考虑的首要因素。这些年来，只因为规模不足的问题，RDI拒绝了很多机会。比如说，尽管东帝汶的土地问题重重，但这只是一个小国，RDI最终决定放弃这个机会。汉斯坦德是这样解释的：

就算我们在东帝汶成功了，我们所取得的成就也十分有限，因为这个国家太小了。我们应当把精力和资源集中在能够产生深远影响的地方。

回报减少，RDI退出吉尔吉斯斯坦

RDI于1992年进入吉尔吉斯斯坦，经过7年的奋斗，取得了巨大的成就。经历过辉煌之后，RDI迎来了回报渐少的局面，但这是在RDI完成了它的前三个首要任务（调查、改革规划和争取政府的政策支持）之后的事情。汉斯坦德是这样解释的：

RDI在前三个方面的工作中已经取得了圆满的成功。在这样一个小国家，这样的成绩已经算是登峰造极了。第四步是实施，这对RDI也非常重要，但对提升RDI的影响力却没有太大的帮助，因为很多别的机构也能胜任此事。所以眼下的问题就是，我们到底该不该留在吉尔吉斯斯坦，继续完成我们的任务……我们最后决定离开，因为当时吉尔吉斯斯坦有大量的援助机构，它们都能够很好地持续监督实施过程，而且实施工作本身也进展顺利。

非营利性组织在国际环境中的运作〖*1〗

印度的非政府组织环境

RDI在1999年考虑进军印度之时，其他许多非政府组织（NGO）已经在这个国家活动了。然而，几乎没有人直接从事土地改革工作，更没有人在做RDI四步曲的第四步。另外，非政府组织和公共团体都放弃了一直以来关于土地改革的设想和前景。

与发展中国家政府合作的挑战：官僚主义、繁文缛节、贪污腐败

对于在发展中国家运作非营利性组织所面临的挑战，普罗斯特曼和汉斯坦德是再熟悉不过了。这些年来，他们亲自感受过严重的官僚主义、极度的繁文缛节和猖獗的贪污受贿。他们知道，在印度也会遭遇相同的问题。事实上，依据透明国际（Transparency International）的清廉指数（corruption perceptions index，CPI），印度是存在严重腐败问题的国家之一。此外，从别的非营利机构听来的一些信息，也让他们不得不停下来好好思索。比方说，像律师事务所注册登记这样简单的事情，在印度也极其不易，可能还得好好地贿赂一下有关人员才行。

第三篇 服务机构的绩效（8）

如果RDI真的打算进军印度，汉斯坦德很清楚，他们一家就要搬到印度，以便他能建立和监管在印度的办事处。虽然他的家人没有问题，他却在思考，如此麻烦是否值得。他这样说道：比如说，我们作为外国人，初到印度时得到警察局登记。我们听说这是一个漫长而繁杂的过程，等了一天又一天，最后可能还得塞红包。我家的每个人都要登记，同样的程序就要走好多遍。来这个国家是这样，离开也一样。我们还听说，外国人在印度工作是需要极大勇气的。

虽然这些考虑不无道理，不过普罗斯特曼和汉斯坦德已有相当丰富的经验来应对这些问题了。在俄罗斯，他们在极其不利的情况下也挺了过来，还发展得不错。汉斯坦德思忖道："如果我们当初一味听信别人说当地政府是什么样子的，那我们就不会在俄罗斯有所建树了。大家都说那里的官员很腐败。我们最终决定先继续干下去，结果就成功了。"

与发展中国家政府合作的机遇

普罗斯特曼和汉斯坦德心里明白，这些挑战从另外一方面来看也是机遇， RDI可以通过教育和感化印度地方政府的官员，来产生巨大的影响力。RDI在摩尔瓦多和乌克兰的经验就是一个很好的例子。普罗斯特曼回忆说：

在摩尔瓦多和乌克兰，我们有机会教育政府官员，这和我们自己要做的正事一样重要。有时候，非政府组织总是把发展中国家政府看成是棘手的问题，看成是它们的敌人。非营利机构不与政府合作，这并不是最佳解决办法。要捕苍蝇，你得用糖，而不是醋，要让它们尝到甜头。我们可以通过合法的、更行之有效的方式来与政府合作，以提高他们的积极性。

汉斯坦德点头表示同意：

好多非营利性组织都选择了一条最艰难的路，这让我感到很吃惊。我对他们的建议就是：别让最好的人成为好人的敌人。很多非营利性组织都有一幅理想的蓝图，但这些完美主义者经常错失机会，不能实施有效的变革。当前，印度有很多机会，非政府组织可以和政府合作，还可以通过政府达到自己的目的……这对他们没有什么坏处。

当然，非政府组织到底有多大必要和地方政府合作，合作到什么程度，这取决于实施的项目。比如说，很多小额贷款项目就不需要政府的参与。与之相反，RDI的工作性质就决定了它要与政府合作。RDI项目的规模化经营需要地方政府强有力的支持。

这些年来，RDI开发了一系列高效率的方法来与发展中国家的政府合作。普罗斯特曼这样形容他们的方法：

我们在当地政府的一些部门中发现了与我们重叠的议事日程。我们就极力参与到这些事务中去，与政府官员搞好关系。这为我们其他的工作打好了基础。比如说，当RDI最终来到中国时，我们明白，如果始终盯着土地所有制问题，就会与中国政府为敌。所以，我们就看中国人在做什么，然后试着推他们一把，以逐步达到最终的目标，即拥有长期产权75%~90%的经济收益。我始终觉得做点事情总比傻坐着好。总的来说，我们愿意与任何党派、任何利益相关者坐下来心平气和地协商、洽谈。我们不会大肆宣扬，也不会参与新闻发布会。我们赢得了政府官员的信任，因为他们知道，我们不会向媒体透露任何让他们难堪的消息。

普罗斯特曼和汉斯坦德反复权衡利弊，以便最终做出决定。在印度的机会是巨大的。如果成功了，他们的影响会波及千千万万的人，让他们有希望过上更好的生活。可是，挑战与机遇共存。RDI没有足够的资金作为进入印度的坚强后盾。他们这次的决策会对RDI今后的发展产生深远的影响。RDI的费用列支与董事会成员名单会在本案例后的表7 3和表7 4中列出。

第三篇 服务机构的绩效（9）

问题

1 1992年RDI初次考虑进军印度时，你会建议它进入吗？为什么？

2 从RDI决定放弃在前苏联国家的城市土地改革机会这一举措，我们可以学到些什么？

3 国际环境给非营利性组织带来的挑战和发展机会，比他们独立在发达国家运作时面临的挑战和机遇要多得多。如何最好地应对这些挑战和抓住这些机遇？

表7 1RDI的使命、愿景和价值观

RDI的使命、

愿景和价值观有关RDI的使命、愿景和价值观，请访问RDI的官方网站

使命:我们做什么

RDI为确保世界上最贫困人口的土地所有权而努力工作——这34亿贫困人口，主要是指每天生活费低于2美元的农村人口。RDI与发展中国家合作，制定并实施有关土地的法律、政策以及程序，进而为他们提供发展机会，加速经济增长，促进社会公平

愿景:为什么我们要这样做让我们想象一个没有贫困的世界。我们看到了未来，所有人都依靠自己的土地为自己带来幸福——这是人类解放自己、使自己的家庭摆脱贫困的最基本、最有效的方法之一

价值观：我们成功了，因为我们相信

在全球消除贫困是可能的，并且完全符合我们的伦理道德、经济利益和安全利益

所有的贫民和社会边缘人士都是值得尊重的、有尊严的，改善他们的生活质量，使他们更加幸福，这是非常有意义的事情

对社会和经济变革来说，法律是一个有力的、具有很大杠杆作用的工具

对世界上大多数穷人来说，土地是最关键的资产

缺乏保障的土地所有权是全球贫困的一个根本原因

有保障的土地所有权是改善人们生活条件的基础

妇女享有平等的土地所有权

一小群人在一起工作，他们具有共同的宗旨，充满激情，忠于职守，可以承担起世界上最棘手的问题，并做出积极的回应

资料来源：http://www rdiland org(2007年2月15日浏览)。

表7 2RDI的经营绩效（截至1999年）

国家或地区年度受益家庭家庭规模受益的人数分配的土地/英亩

南越1970～19731 000 0005 45 400 0003 325 000

菲律宾1972～1980200 0005 41 100 000850 000

萨尔瓦多1980～198450 0006 0300 000175 000

埃及1985～199250 0005 0250 000100 000

俄罗斯1992～26 000 0003 591 000 00014 175 000

吉尔吉斯斯坦1992～200 0006 01 200 0003 375 000

中国1996～42 500 0004 42187 000 00040 250 000

摩尔多瓦1997～35 0003 5120 000250 000

合计70 000 000 286 000 00062 250 000

资料来源：RDI 1999 Annual Report， p 7

表7 31999年RDI的费用列支（用美元计算）

第三篇 服务机构的绩效（10）

项目规划和管理筹集资金总金额
薪资及有关费用769 42861 240830 668
其他费用———
外国合伙人83 204083 204
研究咨询33 608033 608
交通225 2198 441233 660
国内办公室61 976061 976
国外办公室/住房30 961030 961
电话和传真24 68442425 108
专业服务75 1394 06879 207
打印和复印4 6212 9507 571
办公费用40 9733 24044 213
折旧16 105016 105
其他费用37 0131 08138 094
总费用1 402 93181 4441 484 375
资料来源：RDI 1999 Annual Report， p 26
表7 4RDI 董事会（1999年）
1999年，RDI的董事会由以下成员组成
主席：约翰E 柯伯利
“约翰 D 和凯瑟琳 T 麦克阿瑟基金会”董事长
财务主管：理查德B 格雷
普莱默斯公司董事长
秘书：查克·谢尔顿
多样性管理公司首席执行官
珍妮特·克里
圣达菲强奸求救中心主席

劳拉·李·格雷斯
格雷斯室内设计公司董事长
乔治·卡里基尼斯
卡里基尼斯·沃特金斯·马尔莱公司高级合伙人
Hen Pin“Ping”Kiang
博钦律师事务所律师
迈克尔B 金
雷·鲍威尔·斯皮尔斯·卢波斯基律师事务所律师
惠特尼·麦克米兰
嘉吉公司名誉董事
玛格丽特A 奈尔斯
高盖茨律师事务所律师
詹姆士C 皮戈特
管理报告与服务公司董事长兼首席执行官
威廉R 鲁宾逊
律师
罗伯特F 奥特
华盛顿州最高法院法官（已退休）
资料来源：RDI 1999 Annual Report， p 23

第三篇 服务机构的绩效（11）

案例8

Management Cases

蒙特希里尔大学的未来

蒙

特希里尔大学（Mt Hillyer College）150年庆典活动顺利结束了。在开幕演讲和接受名誉博士学位之后，美国总统乘坐空军一号飞走了。于是，学校提前几个小时结束了庆典。很快，学生、家长和客人们都离开了。现在，在6月夜晚美丽而漫长的暮色中，蒙特希里尔大学又恢复了平静。

但是，仍有一些人待在校长的办公室，坐在阳台上放松，这一周太辛苦了。这些人在这一整年里都在为这一周的庆典忙碌，他们中有精力充沛的年轻校长迪利奥尼兹（Delonides）博士以及他的妻子心理学系的主任；退休的名誉校长兰顿（Langton）教授，是他将蒙特希里尔发展到了目前的规模，在他接手之后，蒙特希里尔从第二次世界大战后一个毫无生气的小学校一跃成长为兴旺的著名学府；学校董事会主席、国家最高法院法官凯瑟琳·霍尔曼（Catherine Holman），她是该学校目前在世的最著名的毕业生，她的丈夫是该州州立大学著名的法学院院长；此外还有各学院院长、训导主任、其他高级管理人员以及学生会主席等列席。

退休的名誉校长巡视了一圈，询问大家各自认为本周发生的最重要的事情是什么。最后，他转向董事会主席的丈夫、法学院院长说："霍尔曼院长，在这里，你是唯一的局外人，但你没有说过一个字。你认为上一周发生的最重要的或者最有趣的事情是什么？"

霍尔曼微笑着说："您知道，对于我来说，最有趣的事情就是没有发生任何事情。每个人都在谈论蒙特希里尔的过去，谈论它的成就，它许多的第一以及荣誉，却没有人讨论将来。确实，我们好好谈了谈

开放式教育的未来发展——机智、博学、灵性，开放式教育的确很好。到如今，蒙特希里尔是一所非常著名的学校，至少对私立本科学校来说是这样。这主要归功于兰顿博士和利奥尼兹博士两位管理者，现在学校有4 500名学生。当年我的妻子入学时，学生人数还不超过500人。学校有名有望，还有很大规模的捐赠。但是，它现在的卓越成就在明天会怎样呢？或者它不需要考虑这样的事情？它能满足于和其他任何一所学校一样吗，或者只是比其他学校好一点点？

“在法学院，我们知道或者我们认为我们知道我们正在努力做什么。通过法律资格考试的学生数量并不是很好的评价方法，但至少这是一个方法。我知道，蒙特希里尔有很多特色，例如学校外面是一座美丽的城市。但是，这就够了吗？开创和建设蒙特希里尔的先辈们，过去的几天我们听了很多他们的故事，他们并不这样认为。当他们在一个荒凉的沙漠边缘开创这所学校的时候，他们就有一个目标。他们的继承人，在19世纪末使学校从松散的教会附属学校中解脱出来，成为男女混合大学，并且推动了科学、政府和经济学的发展，他们有一个非常清楚的理念，那就是知道大学意味着什么和代表着什么。

“我并不期望您想出这些答案。但是，我有一点困惑的是，在过去的这周里，没有人问过这样的问题。这个国家的高等教育的大部分工作都已经在大型的、城市中的群众性机构展开，并得到了税收的支持。对蒙特希里尔来说，继续作为一所小型的、私立的（因此很昂贵）、半乡村化的学校就够了吗？或者，在高等教育领域，你不得不代表点什么吗？它应该有优秀的教学质量吗？它应该成为新学问和新知识的先驱吗？它应该与工作的世界、与成人的世界紧密融合在一起吗？一般来说，学生对这些是一无所知的，那么我们是否有必要一年中为学生安排三个月的时间，进行必要的教育？是否努力招聘一些大牌的教授，然后精心挑选既有钱成绩又好的学生入学，这就够了吗？”

霍尔曼院长最后说道：“我真正关心的是我们如何提出这类问题，或者说我真正担忧的是我们身在高等教育领域却对这些关键问题不闻

不问，却空谈什么开放式教育的成就。”

问题

你认为这些关注是合情合理的吗？人们有办法解决这些问题吗？或者人们只是讲讲而已？

46

案例9

Management Cases

水博物馆

雅

各布·彼得斯（Jacob Peters）是一个成功的商人，他回归到社区，担任了许多非营利机构的志愿者。他是一个天生的领导者，很快就成为他所供职的许多机构的主席。当他开始在当地的一个水资源利用委员会任职时，很快就升到了领导人的位置。在几年的时间内，他被选为主席，这是一个责任重大、令人垂涎的职位。

最近，水资源利用委员会在一个偏远但正在开发的地区建设一个大型水库。令每个人惊讶的是，现场有许多历史遗迹。当地的社区基金会建议在邻近水库的地方修建一座博物馆，以保存这些历史遗迹，水资源利用委员会便与该基金会合作。水资源利用委员会签订了长期租赁合同，以换取基金会修建和经营博物馆的权利，它们将那些历史遗迹陈列在博物馆里。

雅各布看见了发展教育机构的价值，并很快决定水资源利用委员会应该建立一个博物馆，用来教育下一代保护水资源的重要性。这个提议得到了委员会其他成员的大力支持。委员会决定建立一个更有效的独立机构，其唯一的目的就是修建和运营水博物馆。

委员会建立了一个非营利机构——博物馆董事会，并向美国国税局提出申请，以便根据国税局第170条税则（IRS Code Section 170）的规定，捐赠给博物馆的东西可以作为慈善捐款予以抵扣。委员会的大

多数成员相信，这个独立的机构在集资以及寻求公共和私人捐赠方面同样会取得成功。委员会认为，非营利性的水教育中心和水博物馆远比水资源利用委员会的项目更容易得到捐赠。

水资源利用委员会任命了博物馆董事会的成员。这些成员有着不同的专业背景，并且是他们各自领域里成功的领导者。董事会由5位董事组成，其中一人是私人顾问，一人是教师，一人是设计师，其余两人是水资源利用委员会的成员。雅各布·彼得斯在博物馆董事会的第一次会议上被选为主席。

水资源利用委员会批准博物馆董事会长期租用一块几英亩的土地，该土地临近租赁给当地基金会的土地。这块地可以开发为教育设施，对参观者进行水资源和水库现场历史遗迹方面的教育。博物馆董事会很快就开始筹集资金，并且成功地从州政府、联邦政府以及当地政府筹得了数百万美元，这其中还包括另一个地区的水资源利用委员会的捐赠。

在一次会议上，委员会确立了它们的使命宣言。博物馆的宗旨包括：增进公众对与水有关的问题的了解；传播本地关于水的历史的信息；强调水源管理和保护的重要性。在经过很多次讨论之后，委员会通过了博物馆的使命陈述，具体如下：

促进普通大众对与水有关的问题（不论是过去的、现在的还是未来的）的认识与了解，领导高效用水方面的研究。

它们也确定了目标受众：

源源不断的参观者来自不同的领域：从幼儿园到6年级的学生、7~12年级的学生、高中生、家庭旅行者、老年人、外国观光者、公用事业和商业方面的专业人士、教师、商会成员以及政府领导人。

两年后，博物馆董事会制定了设施规划，准备开始建造。博物馆董事会向水资源利用委员会报告了最新情况，请求给予贷款，以便它们能够建造水博物馆。水资源利用委员会非常支持，经过投票表决，同意给予博物馆董事会足够的资金，用来建造设施和收藏展品。雅各

布·彼得斯立刻召开博物馆董事会议，开始着手建设事宜，并制定未来经营计划，这其中包括集资方案，以确保博物馆一旦竣工就可以投入运营。

博物馆董事会另外任命了6位成员，希望能够通过更广泛的联系和更多的商界领袖参与来筹集更多的资金。每一位新董事都是各自领域的成功人士，他们与社区的领导人和政治家都有一些联系。

项目建筑施工稳步推进，但博物馆董事会发现，筹集资金是一项非常具有挑战性的工作。两年后，设施建造基本上完成了，但是博物馆董事会也没有多余的运营资金了。由于当地建筑行业的兴旺发达，建设成本比预计的要高。

彼得斯意识到，虽然他们完成了建筑施工，但是已经没有足够的运营资金。开工4年多之后，博物馆董事会已经无法再筹集到资金了。博物馆建成了，但是董事会已经没有资金来雇用工作人员和使博物馆运转起来了。最后，彼得斯召开博物馆董事会议，讨论这些还没有对公众开放的博物馆设施的未来走向。

·德鲁克经典管理案例解析

问题

这个博物馆的使命满足了一个成功的使命的三个“必须”吗？博物馆董事会界定了市场吗？它能成功地影响不同的受众吗？作为一个还没有做好运营准备的新机构的领导人，雅各布·彼得斯应该做些什么？如果你是博物馆董事会的成员，你会做些什么？如果你是水资源利用委员会的成员，你会做些什么呢？

案例10

Management Cases

水资源利用委员会应

该建造博物馆吗

本案例由德鲁克与伊藤雅俊管理研究生院的Marguerite wheeler编写，约瑟夫A 马恰列洛教授校订。

奥吉·奥法雷尔（Auggie O Farrell）已经在当地的一家水资源利用委员会工作了20多年了。他曾梦想着有一天能当上委员会主席，获得这个最令人垂涎的职位。他是在一个非常具有挑战性的时期被推选为委员会主席的，这些挑战包括资源的不确定性、不断上升的水费、撤销管制规定的威胁和人口的老龄化。20年的工作经验使奥吉拥有独特的看待问题的视角，他很快就开始去实施各种策略来应对这些挑战。

最近，水资源利用委员会在一个偏远但正在开发的地区建设一个大型水库。令每个人惊讶的是，现场有许多历史遗迹。当地的社区基金会建议在邻近水库的地方修建一座博物馆，以保存这些历史遗迹，水资源利用委员会便与该基金会合作。水资源利用委员会签订了长期租赁合同，以换取基金会修建和经营博物馆的权利，它们将那些历史遗迹陈列在博物馆里。

奥吉的前任主席曾设想建立一个教育中心，这个教育中心由水资源利用委员会运营，目的是教育后人懂得节约用水的重要性。水资源利用委员会的成员也对这个项目给予了大量的支持。水资源利用委员会想出了一个更加有效的方法，那就是设立一个组织，这个组织是完全独立于水资源利用委员会的，其主要任务就是建造和运营水博物馆。委员会建立了一个非营利机构——博物馆董事会，并向美国国税局提出申请，以便根据国税局第170条税则的规定，捐赠给博物馆的东西可以作为慈善捐款予以抵扣。委员会的大多数成员相信，这个独立的机构在集资以及寻求公共和私人捐赠方面同样会取得成功。委员会认为，非营利性的水教育中心和水博物馆远比水资源利用委员会的项目更容易得到捐赠。

水资源利用委员会批准博物馆董事会长期租用一块几英亩的土地，该土地临近租赁给当地基金会的土地。这块地可以开发为教育设施，对参观者进行水资源和水库现场历史遗迹方面的教育。博物馆董事会很快就开始筹集资金，并且成功地从州政府、联邦政府以及当地

政府筹得了数百万美元，这其中还包括另一个地区的水资源利用委员会的捐赠。

4年后，设施建造基本上完成了，但是，博物馆董事会也没有多余的运营资金了，因为当时它们的注意力一直都放在了工程进度上。结果，它们有了一个崭新的设施，却没有资金去雇用人员或去运营博物馆了！

第三篇 服务机构的绩效（14）

奥吉认识到，虽然水资源利用委员会面临着很多迫在眉睫的问题，但有一个问题会使他的委员会兴奋起来。他约见博物馆董事会的主席，讨论拯救博物馆的可行办法。博物馆董事会主席曾在水资源利用委员会工作了几年。博物馆董事会要求申请贷款，让博物馆开张并运营5年，但是，博物馆达到预定的经营绩效后，要由水资源利用委员会提供博物馆的运营资金。5年期满，如果博物馆董事会不能偿还贷款或者不能自给自足，整个设施就将归还给水资源利用委员会。奥吉然后又和他的执行委员会讨论关于博物馆的处理意见。经过长时间的讨论，执行委员会提出了四个备选方案：

1 为博物馆贷款 2 为博物馆拨款；

3 取得博物馆的所有权；

4 不采取措施。

执行委员会最后决定采取第四种方案，按兵不动。不出几个月，博物馆董事会就不得不把博物馆移交给水资源利用委员会，因为它们缺少足够的运营资金。奥吉把执行委员会成员都召集起来，商议下一步如何操作。经过投票表决，执行委员会决定雇用一位拥有博物馆运营经验的顾问，让其为水资源利用委员会提供其他的备选方案。借助水资源利用委员会的员工和资源，博物馆得以重新开放，与此同时，水资源利用委员会还在等待着顾问的分析结果和备选方案。

几个月以后，顾问为水资源利用委员会提供了以下几个选择：

1 继续保留对博物馆的所有权，并把它作为水库的游客中心。这就要求水资源利用委员会持续投入运营资金，但其好处是水资源利用委员会可以确保对博物馆的控制权。

2 和其他非营利性组织一起合伙经营博物馆。这样，随着时间的流逝，水资源利用委员会就可以获得来自外部的资金，并减少自身的财务压力。但是，所选的非营利性组织将来也可能会面临财务危机。

它们将不得不补缴该项目的社区基金；否则的话，水资源利用委员会就会终止合伙关系，继续寻找其他的非营利性组织。

3 把博物馆转变为商业用途，出售给感兴趣的公司。博物馆是独一无二的，如果出售的话，水资源利用委员会就会失去对设施使用的控制权，进而对连带的社区基金会产生不好的影响。

就在奥吉筹备召开董事会会议的时候，许多董事都和他接触了，这让他很快明白董事会内部意见是充满分歧的。一些董事已经参观了博物馆，并看到了它对于水资源利用委员会的长期效用。然而，也有一些董事强烈地感觉到，水资源利用委员会经营的博物馆没有任何商业价值。几百万美元都已经花费在了设施建设上，本来那些钱是可以更有效地用来服务水资源利用委员会的使命的。

从作为一名董事会成员的经验来看，奥吉开始认识到，这个问题会影响到委员会当前面临的其他许多问题。围绕解决博物馆的问题，董事会内部已经结成了联盟，即使在关于博物馆问题的投票结束以后，各个联盟仍然可以继续长存下去。

问题

奥吉应该怎么办？如果你是董事，你打算如何投票？一个组织应该从事不属于它的使命范畴的事务吗？

第三篇 服务机构的绩效（15）

案例11

Management Cases

满足社会服务部门

日益增长的需求

布里奇斯潘集团(Bridgespan)是一个非营利机构，旨在为基金会和非营利性组织提供综合管理咨询服务。据其主席托马斯·提尔内(Thomas Tierney)称，在美国，非营利性组织正以大约每天100家的速度增长，而基金会的新增速度则为大约每年300家。近年来，美国的志愿服务活动创下了30年以来的新高，约有27%的美国人称其定期参加志愿者活动。而慈善捐赠从短短几年前的1 200亿美元增加到了约3 000亿美元。

彼得·德鲁克倾其一生，为社会服务组织的管理规范化而奋斗，他在这方面的贡献几乎是无可比拟的。在他漫长而成就颇丰的一生中，彼得·德鲁克曾与大大小小的社会服务组织的领导人进行过会面与磋商，这其中包括美国红十字会、救世军（The Salvation Army）、美国女童军(The Girl Scouts)、天主教慈善院(Catholic Charities)、美国援外汇款合作组织（CARE），还有不计其数的医院和教会。在晚年他提出了这样的观点：由于社会服务组织对其目标(如盈利等)的定义甚为模糊，所以和商业组织比较起来，也就更容易导致无序的管理。其实，他个人认为这些社会服务组织在很大程度上都存在管理无方的问题。

彼得·德鲁克在彼得F 德鲁克非营利性组织管理基金会（Peter F Drucker Foundation for Nonprofit Management，现在更名为Leader to Leader Institute）成立大会上，表达了他对社会服务机构的美好愿望。

“我们的基金会希望集中精力，关注一些需要优先解决的问题。这些问题伴随着我们思考我们的优势、我们的主导需求和我们的终极目

标而产生。对目标的思索来自于人们对建立基金会的见仁见智的反应。

“第一个需要特别注意的地方就是找到非营利性组织（尤其是小型非营利性组织）对自身进行评价的方法，从我们得到的反馈来看，它也许是最重要的一点，包括评价其使命、运作情况、结果、组织结构、资源配置，还有最重要的一点是吸引投资和人力资源的能力。我们的自我评价方法理应包罗万象，涉及方方面面。然而，我们得清楚地认识到，它还需要一系列的后续工作来支撑，比如说为非营利性组织提供外部帮助的咨询服务（如顾问等），帮助它们在某些方面进行改革或强化，或者是给它们提供信息，让它们结交能帮助它们的商业人士，或者得到我们自己提供的咨询服务，甚至是营利性子公司的资助。这一方面的需求是如此之大，以致我们极不情愿地被迫得出这样的结论：‘不管有多难，这都必须是主要的优先考虑领域’。

“第二个需要特别注意的领域是信息的开发。包括从我们手头可用的资料上得到的信息，比如书籍、期刊、人、录像等。我们对信息的需求迫在眉睫。在我看来，非营利性组织应当与信息和数据库供应商携手完成信息开发工作。这确实是一项繁琐的工作，然而势在必行。

“第三个需要特别注意的地方也被称做‘平行事业’。包括全国高级管理者服务公司（National Executive Service Corps）在内的一些组织，将退居二线的企业管理人士纳入非营利性组织，让他们全职工作短短一段时间，如一年。然而，我们应当看到，还有一大批年轻人士，希望在做好本职工作的同时也加入到非营利性组织的队伍中来。这些人常常能在社会服务行业（或称第三行业）中找到归属感，他们常年上教堂做礼拜，并逐渐成为任劳任怨的志愿者。除此之外，没有哪一个组织能够将个人的力量、价值观和经历与非营利性组织紧密地联系在一起。全国高级管理者服务公司成功地找到一种简单而行之有效的方法，发掘出个人的力量与机构的价值观和需求，然后再把两者结合起来。现在，他们要让我们也了解这种方法（当我们对他们自

1976年以来的成绩褒奖有加的时候，他们决定与基金会组织密切合作）。对个人来说，可以使用的分析工具有迪克·波尔斯(Dick Bolles)的‘你的降落伞是什么颜色’（What Color is Your Parachute），还有伯尼·霍尔丹（Bernie Haldane）30年前在人员安置工作中提出的观点。但是，时至今日，这些分析工具仍未用于实际的工作中。个人力量与机构需求不恰当的结合屡见不鲜，我们要做的工作还有很多。

“在我看来，第四个需要特别注意的地方是短时间以内还将继续呈现模棱两可的状态，那就是非营利性组织管理的‘中央清算所’。很多来我们基金会的非营利性组织坦言，它们急需了解目前哪一块市场是空缺的，别的组织正在从事什么活动，如何筹集资金，如何建立高效的董事会，如何管理志愿者，如何明确任务和目标。在我看来，这个问题最终会成为我们议事日程上最重要的一项。要知道，这曾是美国管理协会（American Management Association）上个世纪最重要的工作。然而，它既需要在专家的领导下将各方人士召集在一起共同商议，也需要一个异常强大的数据库，而这两者都不是一朝一夕能实现的。

第三篇 服务机构的绩效（16）

“我到现在还不敢说，基金会最有可能把什么做得最好。这是一个至关重要的问题，然而现在下结论还为时过早。我通过细心观察顾客的需求，已列出了我们需要优先考虑的问题。我们应该知道如何才能把顾客服务工作做得最好。我们都知道，只要竭尽全力去追求卓越，市场总是会为我们敞开大门的。我还要说，那些带领我们去努力、去奋斗的人，他们的一生没有虚度，他们尽全力正确地做事情。”

作业

彼得·德鲁克通过成立基金会并以自己的名字命名（直至后来并入Leader to Leader Institute），运用“德鲁克管理”原则来分析社会服务部门中的需求。

上网查询其他属于社会服务性质的组织，包括但不仅限于此案例中所提到的，然后自己评价这些组织的需求状况。在这些组织中，你目前扮演着什么样的角色？以后呢？

案例12

Management Cases

阿丽莎州立学院的困境：

能力与需求

直到20世纪70年代，位于大都市边缘的阿丽莎（Aliesha）都是一所声誉卓著的师范学院。然后，随着学院的迅速扩张，该州把阿丽莎转换为一所四年制的州立学院（还计划办成州立大学，争取在20世纪90年代初期建成研究生院和医学院）。在10年的时间里，阿丽莎的学生人数从1 500人发展到了9 000人。预算增长的速度甚至超过了扩招的速度，在此期间，预算增加了20倍。

阿丽莎唯一没有发展的就是最初的师范学院部分，该学院的招生规模甚至还有所下降。其他的每个学院看起来都欣欣向荣。除了新增加了四年制的人文科学学院、商学院、兽医学院、牙医学院外，阿丽

莎还开发了很多社区服务项目，其中包括一个快速发展的夜校项目、一个精神健康治疗所、一个针对儿童言语缺陷的言语障碍治疗中心，这也是本地区唯一的一所。即使是在教育领域内，也有一个领域大发展，那就是师范学院附属的示范性中学。该中学只招收300名学生，并且是由教育系的顶级专家来授课，所以被认为是整个地区最好的中学。

接着，在1996年，州立法机关突然大大削减了阿丽莎的预算。同时，教职员工要求大幅度上调工资并得以如愿。预算赤字过大，使得普通的削减开支方法根本不足以弥补巨大的亏空。很明显，必须放弃某些东西。院务委员会和校长以及学校理事会坐下来探讨如何解决这个问题。经过冗长而热烈的讨论后，初步确定两个项目作为放弃的对象：一个是言语治疗中心，一个是示范性中学。两个项目的成本都差不多——可以说两个都非常花钱。

所有人都一直认为，言语障碍治疗确实有市场需求，是应该优先考虑的对象之一。但是，也不得不承认，而且也有无可辩驳的证据证明，该项目没有运作好，没有达到预期的效果。准确地说，这个项目很差劲，以致儿科医生、精神病医生和心理医生都不愿意推荐他们的患者去这个诊所。其原因是，该诊所是学校的附属教学设施，主要是用于心理学系学生的教学活动，而不是用来帮助孩子克服严重的言语障碍。

接着，对这所中学的负面批评也相继出现了。没有人质疑这所学校的优秀和卓越，也没有人怀疑它对来校听课的教育系学生的影响和对本地许多来校旁听课程的年轻教师的影响。但是，我们要追寻的是它到底满足了什么样的需要。要知道，在这个地区优秀的中学已经够多了。

言语障碍治疗中心的一位心理学家质疑说：“这所中学在每个孩子身上的花销和哈佛大学在每个研究生身上的花销一样多，维持这样一所中学的合理性何在？”

教育系系主任是示范性中学里非常出色的一位老师，他也说道：“在言语障碍治疗中心，每个患者花掉的州政府的钱和示范性中学每个学生花掉的钱一样多，或者还更多，维持这样一个中心的合理性又何在呢？”

这时，学校理事会主席站出来表示：“据我所知，言语障碍治疗中心的支持者认为，开设这样的治疗中心是有必要的，尽管他们承认他们没有能力去办好。因为我们州的法律和学校的章程要求，学院的各种活动都应该以学生的需要为中心，可你们告诉我们，正是这一点使得开办一个治疗效果好的诊所是不可能的。但是，你们大家仍然认为有必要办诊所。至于你们，”他转向示范性中学的支持者说，“你们为能力而辩解。你们确实为学生的教育做出了贡献。但是，最重要的是，你们制定了教学和教育标准，有助于提高我们整个地区的中学教学水平。但是，相对于言语障碍治疗中心应该满足但没有满足的独特需求而言，你们所满足的需求是次要的。在现有预算标准的情况下，州法律不允许我们通过削减教学活动来控制成本。否则，我将会提出动议，将言语障碍治疗中心和示范性中学一并关闭。但是，我们只能关闭其中一个。市场需要和自身的能力究竟哪一个应该优先考虑呢？”

问题

哪一个应该优先考虑呢?

60

案例13

Management Cases

医院的“产出”是什么

罗

伯特·阿姆斯特朗（Robert Armstrong）从海军退役后就进入了危机四伏的家族企业。几年后，他父亲猝然离世，阿姆斯特朗便接管了这个盈利甚微的小公司。20多年以来，他把绝大部分时间都倾注在了这家公司上。阿姆斯特朗一直对卫生保健事业有着浓厚的兴趣。早在青年时代，他就认真考虑过就读医科大学的事情，要不是中途辍学，这个目标应该早已经实现了。自此之后，他便在一家社区医院工作。

1985年，他进入医院的董事会，1995年升任董事长。阿姆斯特朗工作一丝不苟，为公司发展毫无怨言地奉献自己的时间和精力。

迈入21世纪的门槛，阿姆斯特朗公司成长为一个实力雄厚的大公司。20年以前，单枪匹马管理公司的阿姆斯特朗建立起了一支竞争能力卓越的管理团队。尽管阿姆斯特朗才50岁出头，但已厌倦了生意场上的生活，开始排斥迫于商业目的而排得满满的行程。

当院长中风退休后，董事会授权以阿姆斯特朗为主席的选举委员会，选出新一届的院长。在委员会正式召开第一次会议之前，阿姆斯特朗会见了医院的医疗服务部主任——一个很有威望的外科医生，多年来一直担任他的私人医生。他想问问主任的意见，到底该找什么样的人来当院长。令阿姆斯特朗完全没有想到的是，他说道："鲍勃，我们不用多费周折了。你别再花力气去找人领导圣路克斯医院了。就是你了。你最了解医院，没有人能比得上，并且大家都欢迎你，爱戴你。我记得去年我给你体检的时候，你说目前的工作让你感到厌倦，公司也不再需要你了，你和利比已经厌烦了永无休止的奔忙。是的，你在阿姆斯特朗公司挣的钱比起当院长来不知要高出多少倍。但是，你已经挣够钱了，也不看重到底还能挣多少钱。话又说回来，院长的收入也还可以，和你公司副总裁的薪水差不多。半年前董事会提工资的时候你是这么说的。"

阿姆斯特朗越想越觉得这个建议可行。但与此同时，他也为自己能否胜任这项工作而辗转难眠。他又找到主任，问他："如果我真当这个院长，我该如何来评价自己的工作呢？我的目标又应该是什么？对一家医院来说，什么才叫业绩好？我们的产出又是什么呢？"

主任哈哈大笑，说道："我就知道你会这么问的，这也是我希望你能接受这份工作的原因。我只知道我自己工作的目标。但是，没有人知道对医院来说它们意味着什么。所以，也该有像你这样的人来讨论这些问题了。"

阿姆斯特朗走马上任了，并很快就成为了全国最杰出的院长之一。6年之后，美国医院管理者学会（American College of Hospital Administrators）授予他年度最佳院长称号。在颁奖典礼上，他说道：“担任院长是我一生中最为明智的选择。过去的6年，是辉煌的6年。但有一个问题，我一直在寻求答案，却始终未能找到答案。说实话，现在的我，比6年前的我，更为困惑。我知道，现代大都市里面的医院肩负着一系列的责任，面对着各种各样的病人。医生把医院看做是他们职业的延伸，病人希望我们带给他们康复，而不是伤痛。我们还要面对病人家属、社区和各种机构，如政府、蓝十字会（Blue Cross）、保险公司、企业、工会等，是它们为病人买单。我知道，我们的责任是救死扶伤，这也是我们理应擅长的事业。然而今天，越来越多的声音要求我们承担起社区医疗服务中心的角色，让健康的人一直保持健康；也有越来越多的声音要求我们取代私人医生的角色，为城市里的贫民治病。

第三篇 服务机构的绩效（18）

·德鲁克经典管理案例解析

“我已经不指望找到绩效目标和绩效评估方法了。不过，我的确不是很清楚，究竟应该如何去评价我们到底做得好还是不好，这使我极为困惑。我不知道如何界定这个行业的‘良好业绩’，不知道我们最终奋斗的目标是什么，不知道什么是重中之重，不知道什么该舍弃，什么该忽略。我们国家14%的国民收入用于医疗事业，以后还会持续增长。医疗事业如此重要，如果没有目标、绩效标准和绩效评估方法，那是万万不可的。在座的各位中，有哪位当过医院院长的请告诉我，你们设定的目标和业绩衡量标准是什么？或者说，我该尝试着怎么做？”

问题

阿姆斯特朗的问题有解决的方法吗？或者说，卫生保健业真的如此微妙，真的没有定义、没有目标、也没有评估标准吗？

63

案例14

Management Cases

医院的成本控制

西

摩·波利茨（Seymour Politz ）的信才寄出去10天，就收到了表妹林达（Linda）的回信。她在信中写道：

亲爱的西摩:

很高兴能够就你的格伦河医院（Glen River）扩建规划提出我的建议。我还不知道你已是财务委员会的主席呢。你的规划很出色，令我折服。你知道吗，我打算把你关于人口增长趋势与医院需求的相关性预测作为我们这里的人员配置模型。我们州正好要出台医院发展规划的指导性意见。所以，格伦河医院的规划书来得正是时候。请代我向

你们院长伯诺尔（Bernauer）博士问好，他关于医院的发展规划非常精彩。从在规划书上看到他的名字的那一刻起，我就知道这会成为一个典范。我清楚地记得我俩同在军队医院院长委员会时他所做出的贡献。

我同意伯诺尔医生关于格伦河医院增加30个病房或60张床位的意见，也同意你们需要新增临床护理床位的计划。实际上，我觉得你们估计的数字稍显保守。据你们对格伦河地区人口增长的估计，至少也要新增75个临床护理床位，或者是38～40个半专用房间。但是，西摩，其实你们已经具备了这些房间。或者可以这样说，你们现在使用的40个花费不菲的临床护理病房，其实完全可以用更便宜的设施来代替。这样一来，资金投入可以节省2/3，人力资源可以节省一半，设施维护费用也可以节省许多。

在你们医院的主建筑楼有用于分娩的临床护理病房。分娩并不属于疾病的范畴。一位健康的产妇需要的其实只是一张床，只要能让她躺下、休息、消除疲劳就够了。她也要能够四处走动走动，找点儿事情做。换言之，她需要的是最简单的那种汽车旅馆房间，有沙发床更好。确实，有些宝宝需要临床护理设施，不过那不需要太复杂的。产妇需要的是一个能煮咖啡、能坐下、能聊天的地方。提供给产妇的房间，包括对出现异常情况的婴儿的紧急护理设施和康复室，这一切费用只不过是特护病房费用的1/3。为产妇新建一座汽车旅馆，这样她们现在所用的病房就可以挪给临床护理病人使用。同样的道理，你们现在有10个用于精神病人的临床护理病房。精神病人特别严重的情况也不是很多，他们只是有些抑郁，有些烦躁，想得到安抚，暂时逃离这个充满压力的社会。应当想办法让他们到处走走，去餐厅吃吃饭，和其他人接触接触。所以，你们只需要给他们提供小型的汽车旅馆就够了，但里面要有多余的房间供聊天和治疗之用，而使用临床护理病房则是完全没有必要的。还有，你们将至少15间临床护理病房用于外科病人，尤其是接受矫形外科手术和治疗的病人，比如说因为背部疼痛

而接受腰椎牵引手术的病人。这其实不需要临床护理病床。做了脚踝手术的病人要住院，是因为住院石膏才不会干得太快，所以就要在医院待上两三天。背部疼痛的病人需要一天接受六七个小时的腰椎牵引治疗，持续两三天时间，但用不着临床护理，只需要有张床能伸展双腿就行了。对于这些病人，手术室、康复室和方便护士工作的病床是需要的（你已计划新增5间手术室）。但是，你不需要使用昂贵的临床护理病房，简单、经济、实惠的房间应该是你的首选。

因此，我建议你重新制订规划，以低成本建一座两层高的汽车旅馆，包括35~40个半专用房间、70~80张床。我估计，费用会在你们的扩建规划预算的40%左右，其中还包括把你们现在用于分娩、精神病人、外科手术病人的临床病房改为所需要的临床护理病房的费用。这样一来，你们所需要的设施就齐全了，不但花费更少，而且设备也更好。

还有一件事情，西摩， 你在规划书中建议通过募捐和慈善捐助的方式来筹集一切所需资金。这是不太可行的，这项花费不是一个小数目，募捐的结果只能是得不偿失，而许诺要捐钱的人往往不久就没有了音讯。唯一简单、可行、经济的办法就是，通过商业途径尽量筹措资金。通过银行、保险公司、州教育厅学校膳宿建筑委员会（state dormitory authority）和国家等机构，就可以筹集到90%的资金，利息并不会很高。毕竟，你们90%的开支都是保险公司、蓝十字会和政府同意承担的。剩下的10%就通过慈善捐助来解决。如今在医院里，把慈善捐款用于别的其他方面是不合理的。

向凯茜·安问好，告诉她我们盼望着你们今年秋天来玩。吉姆还等着你来和他一块儿钓鱼呢。他自己还新做了一个风筝，迫不及待想拿给你看看。到时见！

林达·波利茨·巴克斯鲍姆医生

××州立医院副院长

西摩·波利茨非常高兴，这封信证明了他在第一时间写信给林达是个明智的选择。两周前，他得知伯诺尔医生关于扩建医院的建议时感到心烦意乱。扩建的预算是他事先预计的3倍。他本打算自己投入大量财力的。可是，他虽然相当有钱，却无法承担这巨额开支。通过募捐筹集这么一大笔资金在他看来是不太可能的，再加上格伦河镇的人们对提高医院开支已持观望态度，这就更不靠谱了。不过，现在预算的

40%已经不成问题了，只是绝大部分是从银行借来的。他相信，不足的部分自己有实力补上。

于是，他去医院找到了伯诺尔医生。“不错，”伯诺尔说道，“这一切我都知道。虽然你表妹一向都比我们想得更远一些，但是，就算这个方案讲得过去，它也未必行得通。别的托管人是绝不会同意从银行和保险公司以商业利率借钱的。他们会告诉你，一旦这样做，你就休想再从慈善捐助得到一分钱，因为人们会说，既然你能从银行里贷款，那我还给你钱干嘛？不过，我觉得托管人的观点不对，人们还不至于这么不明事理。但是，你会发现，托管人会冷漠地拒绝你的一切要求，不做任何事情。然而，你最大的障碍还在于内科医生。可能一些外科医生也会反对。如今有一些单独经营的外科诊所也是基于同样的运行模式，不过它们都是营利性的企业。在我看来，像我们这样的非营利性社区医院的外科医生，也应该不太接受半门诊和廉价医疗设施的模式。然而，妇产科医生、精神病医生和心理医生就要发狂了，因为你贬低了他们的职业。你想想，如果他们的病人病得不算严重，那他们又怎么能称得上是妙手回春的名医呢？”

波利茨起初对院长的话并不以为然，但是，与托管人、妇科主任、精神病科主任交谈之后，他意识到院长是对的。所以，他有些灰心丧气地回到伯诺尔博士那里，问道，“那我们该怎么办呢？”“有办法，”伯诺尔答道，“我们可以把医院卖给营利性医疗公司，或者改制成由我们医生共同拥有的营利性医院。而且，这样做不会有什么麻烦。”“你在说笑话吧？”波利茨说道。“我当然不是，”伯诺尔说，“有些医生确实很贪婪。不过，他们作为格伦河医院的所有者， 得到的利润也相当少，不足以带来什么实质性的变化。毕竟，并不是他们自身的利益使得他们改变主意。而在我们市的另外一边，你表妹所提出的方案正在圣文森特医院（St Vincent s）进行得如火如荼，圣文森特是修女们去年卖给圣路易斯（St Louis）的一家医疗公司的。

“尽管医生们既没有所有权也不分享红利，他们还是很支持这项举措的。这个问题我已经思考了很长一段时间了。这让我十分困惑。不过，我可以这样来解释。像我们这样的非营利性社区医院，看中的不只是高效率。托管人因为参与公益事业，自己也觉得脸上有光，如果你说我们是商业组织，那他们会做何感想呢？他们又怎么愿意再在董事会占有一席之地并继续贡献出大量的财力呢？内科医生和经济效益就更扯不上关系了。如果医院是他们的，他们会觉得收益是有意义的。如果医院是一家公司的，他们就会尊重甚至还会过分尊重商业人士。如果这是一家社区医院，同时又是一项公益事业，那么，它的意义是不言而喻的……”

问题

你怎么看待伯诺尔博士的解释？还有，波利茨和伯诺尔可以改变托管人和内科医生的观点和态度吗？如果他们未能成功（通常情况下这类尝试都以失败告终），他们应当转而添置昂?的临床护理床位，继续进行花费不菲的资金募集运动吗？或者，他们是不是应该让州有关部门出台规范政策？